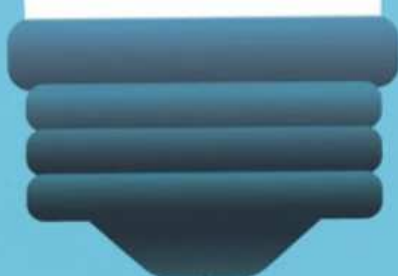


EDWARD
DE BONO



CREATIVITATEA SERIOASĂ



EDWARD DE BONO este o personalitate de referință în domeniul gândirii creative și inventatorul conceptului de „gândire laterală” și al tehnicii celor „Șase pălării gânditoare”. Recunoscut pe plan internațional, învățămintele sale sunt apreciate de guverne, școli și companii de marcă.

Metodele de gândire ale lui de Bono oferă instrumente practice, creative pentru a permite fiecăruia — nu doar celor cu înclinații „artistice” — să fie creativ în mod deliberat. Gândirea creativă poate fi văzută astfel ca o abilitate obișnuită și intenționată, și nu ca un talent misterios. Din punct de vedere cultural, nu a fost dezvoltată gândirea pentru crearea de valori în societate și este timpul să fie tratată mult mai serios. Ca parte a acestei inițiative, Edward de Bono a predat cursuri de gândire în școli, iar metodele sale sunt folosite în mii de instituții de învățământ din întreaga lume.

Edward de Bono este doctor în medicină (Malta), doctor în filozofie (Oxford și Cambridge) și doctor în design (Institutul Regal pentru Tehnologie din Melbourne, Australia) și a urmat un program de master în arte și științe socioumane (Oxford). A deținut funcții academice la Universitatea din Londra, la Oxford (unde a studiat ca bursier Rhodes), Cambridge și Harvard. A scris

83 de cărți traduse în 42 de limbi în domeniul creativității și al gândirii.

Dintre cărțile sale, Curtea Veche Publishing a mai publicat *Șase pălării gânditoare* (2006, 2007, 2008), *Cum să avem o minte armonioasă* (2008, 2012), *Șase medalii ale valorii* (2008), *Cursul de gândire al lui Edward de Bono* (2009), *Gândirea laterală* (2003, 2010, 2011).

EDWARD DE BONO

CREATIVITATEA SERIOASĂ

Traducere din engleză de
ELENA CECIU

CURTEA  VECHE



INTRODUCERE

De ce avem nevoie de această carte?

Dacă m-aș așeza și mi-aș spune: „Am nevoie de o idee aici [inserează domeniul unde există nevoia propriu-zisă]“, ce ar trebui să fac?

Aș putea să fac cercetare și să găsesc logic o nouă idee.

Aș putea să împrumut sau să fur de la alții o idee folosită.

Aș putea să stau așezat și să mă joc cu degetele, sperând să-mi vină inspirația.

Aș putea să-i cer unei persoane creative să producă o idee pentru mine.

Aș putea aduna în grabă un grup pentru brainstorming.

Sau aș putea aplica în liniște și sistematic o tehnică intenționată a gândirii laterale (cum ar fi tehnica cuvântului aleatoriu). Și, în 10-20 de secunde, ar trebui să am niște idei noi.

În urmă cu aproape jumătate de secol, am început lucrul în domeniul gândirii creative. Este timpul să pun lucrurile în ordine și să le aduc la zi. Vreau să clarific și să reformulez diferite tehnici care au fost folosite în alte scopuri și trunchiate de-a lungul timpului. Este momentul să aplic uriașa experiență acumulată în perioada în care am predat gândirea creativă în mai multe țări și în diferite culturi, în afaceri, educație, guvernare și în alte zone ale societății.

Ce s-a întâmplat în ultima jumătate de secol în acest domeniu important? În unele direcții s-au întâmplat foarte multe lucruri, în altele, foarte puține.

În 1969, am scris o carte cu titlul *The Mechanism of Mind*^{*}, în care am descris cum ar putea acționa rețeaua de nervi din creierul uman ca un sistem informațional cu autoorganizare. La acea vreme, aceste idei erau cumva ciudate. Azi, ele sunt concepții principale despre creier și o disciplină academică distinctă s-a dezvoltat pentru a studia comportamentul sistemelor cu autoorganizare. Una dintre cărțile mele recente (*I am Right, You are Wrong*^{**}) are introduceri scrise de trei fizicieni laureați ai Premiului Nobel. Computerele rețelei neuronale se bazează pe aceleași principii. Astfel, știința a ajuns din urmă ceea ce a fost un model conceptual.

Puțini oameni, foarte puțini, știu că există o necesitate absolut matematică pentru creativitatea umană datorită modului cum

lucrează percepția umană, ca un sistem informațional cu autoorganizare. Acest sistem cere creativitate și, în egală măsură, provocare.

Există acum un interes mai mare pentru gândirea creativă decât în urmă cu jumătate de secol. Aproape fiecare afacere importantă își face reclamă ca fiind o „companie creativă”. Există o cantitate uriașă de mărturii verbale în privința importanței cruciale a creativității, dar experiența mea a arătat că acestea nu sunt însoțite de vreun efort serios de a folosi creativitatea.

De-a lungul ultimei jumătăți de secol, afacerile s-au implicat în trei proiecte importante. A fost proiectul de reorganizare, care a inclus achiziții, fuziuni, preluări cu capital împrumutat, divizări etc. Dezvoltarea și profitabilitatea urmau să vină din creșterea în urma cumpărării. Bancherii sunt cei care au prosperat, așa cum s-a întâmplat și cu puține dintre noile structuri.

Apoi a existat reducerea costurilor, un proiect care încă funcționează. Dacă ai putea să tai costurile, bilanțul tău ar arăta mult mai bine. Costurile reduse sunt ceva la care poți umbla. Poți vedea îndeplinirea obiectivelor și a măsurilor. Profitul se îmbunătățește. Dar vine un timp când profitabilitatea dispare și reducerile suplimentare scad puterea.

Ultimul joc a fost calitatea (și serviciul de asistență a clienților). Acesta este un proiect lăudabil, care necesită din plin gândire creativă.

Dar ce se întâmplă când ai o organizație puternică și competentă? Ce urmează să facă această organizație puternică și competentă? Ce se întâmplă când concurenții tăi sunt la fel de puternici și de competenți ca tine și când eficiența costului nu mai este un avantaj unic? Cei mai competenți directori executivi știu acum că principala speranță este creativitatea. Chiar și economia Japoniei și cea a Germaniei, care au pus un accent corect, deosebit de puternic, pe calitate și pe excelență, încep acum să arate un interes extraordinar pentru creativitate.

Din nefericire, foarte puține guverne conștientizează că schimbarea legată de creativitate este la fel de importantă pentru ele, așa cum este pentru afaceri. Este nevoie de moduri de acțiune mai bune și de noi concepte în serviciile guvernamentale. Guvernele din Singapore, Malaysia, Australia și Canada acordă o atenție din ce în ce mai mare acestei nevoi. Altele cred în continuare că este suficientă reducerea costurilor. Publicul ar trebui să aștepte mai mult decât reducerea costurilor. Toate guvernele au nevoie de un Minister al Gândirii.

De abia de curând a fost introdusă predarea gândirii ca abilitate, iar educația face cu adevărat foarte puțin în privința predării gândirii creative. Există presupuziția că procesul creativ ar aparține lumii „artelor” și că ar fi, oricum, o chestiune de talent. Această viziune este foarte învechită, parcă ar fi medievală.

Restul societății nu este etichetat de obicei după modul în care face, de fapt, să se întâmple lucrurile și se mulțumește cu descrierea și raționamentul.

Totuși, există un grup tot mai mare de indivizi în toate domeniile care începe să înțeleagă că viitorul are nevoie de o gândire mai bună și că ea are nevoie de creativitate.

Există câteva motive foarte bune pentru care nu am dat suficientă atenție creativității.

Primul și cel mai puternic motiv este că fiecare idee creativă valoroasă trebuie să fie întotdeauna logică, privind retrospectiv. Dacă, privind retrospectiv, o idee nu a fost logică, nu am avea cum să vedem valoarea acelei idei și ar fi pur și simplu o idee „nebunească”. Dacă fiecare idee creativă valoroasă s-a dovedit a fi într-adevăr logică, atunci este firesc să presupunem, și să pretindem, că s-a ajuns la acea idee folosindu-se în primul rând logica și că ar fi fost inutilă creativitatea. Acesta este motivul principal pentru care, din punct de vedere cultural, nu am acordat niciodată suficientă atenție creativității. Aș spune că peste 95% dintre savanții lumii împărtășesc încă această viziune. Din nefericire, ea este într-un totuși greșită.

Într-un sistem informațional pasiv (sistem extern organizat) se pretinde, pe bună dreptate, că orice idee care este logică retrospectiv trebuie să fie accesibilă în primul rând logicii. Dar într-un sistem informațional activ (sistem autoorganizat) nu se întâmplă așa. În acest caz, asimetria modelelor înseamnă că o idee poate fi logică și chiar evidentă retrospectiv, dar la început, ea este invizibilă logicii. Din păcate, această caracteristică poate fi vizibilă doar acelor capabili să renunțe la paradigma sistemelor organizate extern în favoarea paradigmei sistemelor autoorganizate. Voi mai discuta în carte despre această caracteristică. Cei mai mulți oameni nu sunt dispuși sau sunt incapabili să schimbe această paradigmă și, astfel, ei vor crede mereu în suficiența logicii.

Apoi, sunt cei care cred în importanța și în realitatea creativității, dar care pretind că nu se poate face nimic în acest sens. Acești oameni cred că procesul creativ este o chestiune legată de un talent mistic, pe care unii îl au și alții nu. Aici apare o confuzie considerabilă, între creativitatea artistică (care

adesea nu este creativitate) și abilitatea de a schimba concepte și percepții. Există o credință asemănătoare că ideile noi depind de o combinație întâmplătoare de evenimente și de circumstanțe și că asemenea confluente nu pot fi planificate. Concepția generală aici este că ideile apar întâmplător și vor continua să apară astfel și că nimic nu poate fi făcut și că nici nu trebuie să se facă nimic legat de asta.

Singurul lucru de făcut este să găsești oameni creativi și să-i încurajezi.

Există tot mai mulți oameni care cred că abilitățile gândirii creative pot fi îmbunătățite prin efort și atenție directe. Aici apar două probleme.

Pentru că inhibiția — frica de a nu avea dreptate și frica de a face greșeli — previne asumarea riscului creativității, există credința că înlăturarea inhibițiilor este suficientă pentru ca o persoană să devină creativă. Înlăturarea inhibiției a devenit o temă dominantă, mai ales în America de Nord, și a împiedicat dezvoltarea metodelor adecvate pentru dezvoltarea gândirii creative. Sunt făcute eforturi pentru a elibera o persoană de inhibiții, astfel încât creativitatea naturală să aibă ocazia să se manifeste. Acest fapt susține un nivel de creativitate moderat. Creierul nu este proiectat să fie creativ, astfel că eliberarea lui de inhibiții nu îl face creativ. Dacă ieși piciorul de pe frână când conduci o mașină nu înseamnă că ești un șofer iscusit. Mă voi întoarce asupra acestei idei mai târziu.

Ne trec prin minte acum daunele considerabile aduse de conceptul de „brainstorming“. Acesta a fost o încercare autentică și utilă pentru a oferi un cadru mai relaxat în care să fie generate idei fără teama imediată de respingere. Intenția a fost admirabilă și unele dintre principiile ce stau la baza acestui concept sunt solide. Din nefericire, brainstormingul a devenit sinonim cu efortul creativ intenționat și a blocat dezvoltarea abilităților autentice ale gândirii creative.

Aceia care doresc să folosească intenționat creativitatea cred că procesele (slabe) ale brainstormingului sunt suficiente. Alții, care ar putea fi motivați să dezvolte abilități ale gândirii creative, sunt opriți de abordarea „la întâmplare“ a brainstormingului. Presupunerea că, dintr-o efervescență a gândirii, ar fi posibil să apară o idee care ar putea fi utilă are valoare în lumea publicității (unde își are originea), dar una mult mai mică acolo unde noutatea nu este în sine o valoare suficientă.

Este dificil să condamni brainstormingul, deoarece are o oarecare valoare și uneori produce rezultate; dar, din

experiența mea, este învechit și inefficient. Putem face mult mai mult cu ajutorul tehnicilor sistematice intenționate. Creativitatea nu trebuie să fie un proces de grup, cum este brainstormingul. Un individ poate fi chiar mai creativ singur — dacă deține abilitățile potrivite.

În loc de brainstorming, aş putea propune conceptul de „brain-sailing”*** — pentru a sugera un proces controlat intenționat în care putem schimba cursul după cum dorim, în loc să fim azvârliți într-o „furtună”.

Ideea că gândirea creativă intenționată trebuie să fie „nebună” sau „excentrică” pentru a fi eficientă este asociată cu brainstormingul. Ideea de nebunie presupune o înțelegere total greșită a naturii creativității și este încurajată de cei care nu cunosc adevărata natură a provocării. Pentru că provocarea este diferită de experiența obișnuită și pentru că orice este „nebunesc” este, de asemenea, diferit de experiența obișnuită, se presupune că acestea două sunt același lucru.

Trebuie spus că mare parte a problemei este determinată de calitatea slabă a actului didactic al multora dintre cei care predau gândirea creativă. Deoarece gândirea creativă nu pare să solicite nici logică, nici experiență, oricine poate să intre pe acest teren. Sunt împrumutate tehnici și procese de ici, de colo, fără o înțelegere completă a utilizării lor adecvate. Rezultatul este un „expert” instant al gândirii creative. Mulți clienți sunt convinși că aceasta este abordarea corectă a gândirii creative și mulți alții sunt descurajați. Rezultatul general este că gândirea creativă este devalorizată și că nu este tratată serios. Este privită ca un truc periferic, care poate avea un succes întâmplător.

Pentru toate motivele solide menționate aici, creativitatea nu ocupă încă locul central pe care l-ar merita. Pe scurt, unii sunt convinși că logica este suficientă. Alții cred că a fi creativ este o chestiune legată de talent sau de șansă și că nu poate fi făcut nimic intenționat în legătură cu asta. Și mai există categoria celor descurajați de abordările „nebunești” care reflectă creativitatea disponibilă.

Am inclus în mod intenționat cuvântul „serioasă” în titlul acestei cărți pentru a mă îndepărta de ideile „nebunești” ale creativității. În această carte, intenționez să prezint tehnici intenționate și sistematice care pot fi folosite într-o manieră formală atât de indivizi, cât și de grupuri. Aceste tehnici se bazează în mod direct și logic pe conduita percepției umane ca sistem cu autoorganizare de creare a modelelor. Nu e nimic mistic legat de ele. Trebuia să scăpăm de ideea vagă și mistică despre creativitate, așa că am inventat termenul de „gândire

laterală“, cu aproape jumătate de secol în urmă. Gândirea laterală este preocupată în mod special de schimbarea conceptelor și a percepțiilor.

Unii vor fi îngroziți de ideea de creativitate „serioasă“ și o vor vedea cel mult ca pe o contradicție de termeni. Pentru asemenea oameni, creativitatea înseamnă să fii liber să-ți petreci timpul făcând ceva fără un scop anume, în speranța că, într-un fel, va apărea o idee nouă. Este adevărat că, pentru a fi creativi, trebuie să fim eliberați de constrângeri, de tradiție și de istorie. Dar această libertate poate fi obținută mai eficient folosind anumite tehnici intenționate, nu doar sperând să fii liber. Un dosar curat este o cale mai bună de a ieși din închisoare decât dorința de a fi liber.

Unii cred că metodele sistematice și intenționate nu pot duce la creativitate din cauza faptului că orice structură va limita imediat libertatea. Acesta este un nonsens. Există, într-adevăr, structuri restrictive, cum ar fi liniile de cale ferată și camerele încuiate. Dar multe structuri sunt eliberatoare. O scară este o structură eliberatoare care îți permite să ajungi în locuri unde altfel nu ai avea acces. O ceașcă, sau un pahar, este o structură eliberatoare care ne permite să bem într-un mod mai comod. Dar ceașca nu ne forțează alegerea de a bea. Semnul matematic este o structură eliberatoare care ne permite să facem multe lucruri pe care altfel nu am putea niciodată să le facem. Așadar, nu există nimic contradictoriu legat de tehnicile sistematice care ne eliberează pentru a dezvolta noi concepte și percepții.

Eu consider gândirea creativă (gândirea laterală) ca fiind un tip special de tratare a informației. Ar trebui să-și ocupe locul printre celelalte metode ale noastre de prelucrare a informației: matematică, analiză logică, simulare computerizată etc. Nu trebuie să fie nimic mistic legat de ea. Ar trebui să fie o stare normală a lucrurilor situația în care o persoană are intenția de a genera o idee într-un anumit domeniu și folosește sistematic o tehnică a gândirii laterale.

În carte, voi acoperi trei abordări generale ale gândirii laterale:

1. contestare;
2. alternative;
3. provocare.

În fiecare domeniu, există metode și tehnici care pot fi învățate, experimentate și aplicate. Povestea lui Peter Ueberroth și a Jocurilor Olimpice din Los Angeles ilustrează cum pot fi învățate și aplicate aceste tehnici. Peter Ueberroth a învățat prima dată despre gândirea laterală când a fost gazda mea,

atunci când am ținut un discurs de nouăzeci de minute la Organizația Tinerilor Președinți din Boca Raton, Florida, în 1975. Nouă ani mai târziu, potrivit interviului său din *Washington Post*, a folosit gândirea laterală pentru a genera noi concepte, care au dus la un succes răsunător al Jocurilor Olimpice din Los Angeles.

Vreau să clarific că, în timp ce această carte poate deveni una de referință în privința gândirii creative, scopul meu nu a fost să expun principiile „predării” gândirii creative. Acest lucru nu este ceva ce poate fi făcut cum se cuvine într-o carte, pentru că solicită experiență și îndrumare interactive. Voi organiza sesiuni de instruire academice pentru cei care vor să învețe cum să predea gândirea creativă. Aceasta este o carte a utilizatorilor, care să-i ajute pe cei care vor să folosească gândirea creativă pentru sine.

Am elaborat acest volum pentru trei categorii de cititori.

1. Pentru cei care își dau seama de importanța creativității și vor să știe ce poate fi făcut în legătură cu ea.
2. Pentru cei care s-au considerat dintotdeauna ca fiind creativi și vor să-și sporească abilitatea creativă.
3. Pentru cei care nu înțeleg deloc de ce e necesar să fii creativ.

Sunt conștient că este improbabil ca ultima categorie menționată să cumpere cartea din prima. Pentru ca ei să înțeleagă mai bine creativitatea, singura speranță este ca o persoană să le prezinte cartea pentru a le arăta ce este gândirea creativă și de ce este importantă.

În acest moment, aș vrea să fac distincția dintre două tipuri de rezultat creativ. De obicei, credem că gândirea creativă va găsi o idee nouă care presupune un fel de risc. Poate fi o investiție de timp, bani, energie și o bătaie de cap înainte ca ideea să se amortizeze. Mulți oameni și majoritatea companiilor au o reticență față de această investiție de timp, bani, energie și bătaie de cap, chiar dacă știu că asemenea investiții sunt esențiale pe termen lung. Dar acesta este doar un tip de rezultat al creativității. Există, de asemenea, un altul complet diferit.

Celălalt tip al rezultatului creativ se referă la situația în care o idee are sens imediat. Poți constata de-ndată că noua idee va funcționa și că vei economisi bani sau timp ori va oferi un alt beneficiu. Dă-mi voie să ilustrez asta cu un exemplu foarte simplu.

Adună numerele de la 1 la 10. Sarcina nu este dificilă și ar trebui să obții răspunsul 55. Acum adună numerele de la 1 la 100. Din nou, sarcina nu este dificilă, dar este foarte obositoare și ai putea să faci greșeli. Acum imaginează-ți numerele de la 1 la 100 scrise pe linie, cum e sugerat mai jos:

1 2 3 ... 98 99 100

Acum repetă numerele de la 1 la 100, dar scrie-le invers, sub primul set de numere, așa cum se arată mai jos:

1 2 3 ... 98 99 100

100 99 98 3 2 1

Dacă aduni fiecare pereche, vei obține mereu 101. Trebuie să fie așa deoarece, pe măsură ce înaintezi, sus numerele cresc cu unu și jos numerele descresc cu 1, așa că totalul trebuie să rămână același. Astfel, totalul este 100×101 . Acesta este, bineînțeles, dublul totalului de care avem nevoie, pentru că am folosit două seturi de numere de la 1 la 100. De aceea, împărțim la 2 și obținem 50×101 sau 5050. Această metodă nu este doar foarte rapidă, ci are și o probabilitate mică de a face vreo greșeală. Pe scurt, este o cale mai rapidă și mai bună de a aduna numerele de la 1 la 100.

Privind retrospectiv, metoda este perfect logică. În practică, foarte puțini oameni o folosesc.

O altă abordare ar putea fi „plierea“ numerelor asupra lor însele astfel:

50 49 48 ... 3 2 1

51 52 53 98 99 100

Aceasta dă 50×101 sau 5050.

Nu am pretenții legate de creativitate aici, deoarece acest tip de abordare ar putea fi obținut cu gândire creativă sau prin vizualizare. Ceea ce subliniez în această situație este că noua abordare este văzută imediat ca fiind valoroasă. Nu este implicat niciun risc.

Sunt momente când gândirea creativă poate produce acest tip de rezultat: o idee care are imediat sens. Ceea ce este logic retrospectiv nu înseamnă că ar fi putut ajunge la logică prospectiv (așa cum am precizat și cum vom vedea din nou mai târziu).

Aceasta este o idee importantă, deoarece unul dintre scopurile principale pentru utilizarea gândirii creative este de a găsi modalități mai bune de a acționa. Ar fi greșit să presupunem că

gândirea creativă înseamnă doar risc. Creativitatea înseamnă, de asemenea, revelație și percepții noi care au sens imediat.

Această carte este structurată în trei părți:

Partea I: Nevoia de gândire creativă

Partea a II-a: Gândirea laterală. Instrumente și tehnici

Partea a III-a: Aplicarea gândirii creative

Nu este nimic mai minunat decât să te gândești la o idee nouă.

Nu este nimic mai grozav decât să vezi că o idee nouă funcționează.

Nu este nimic mai util decât o idee nouă care servește obiectivului tău.

Note:

* Simon&Schuster, New York, 1969 și Jonathan Cape, Londra, 1969, acum disponibile la Penguin Books, Londra. (*N. a.*)

** Viking/Penguin, New York, 1991 și Londra, 1990. (*N. a.*)

*** A naviga printre idei. (*N. trad.*)

PARTEA I

NEVOIA DE
GÂNDIRE CREATIVĂ

Valorile de reținut

CE TIPURI DE BENEFICII sper că ar putea să obțină cititorii lecturând această carte? În cazul oricărei cărți, ar putea fi bucuria timpului petrecut citind o carte. Ar putea fi vorba de câteva noi revelații. Sau de confirmarea unor idei.

Scriind această carte am avut în vedere trei niveluri intenționate de valoare ce poate fi reținută. Dacă această carte îndeplinește sau nu aceste obiective este o altă problemă.

Cele trei niveluri sunt:

1. înțelegerea naturii și a logicii creativității;
2. dorința și intenția de a face un efort creativ;
3. instrumente, tehnici și metode specifice.

Înțelegerea naturii și a logicii creativității

Creativitatea este un subiect complicat, neclar și pare să se întindă de la conceperea unui nou capac pentru pasta de dinți la scrierea Simfoniei a Cincea de către Beethoven. O mare parte a dificultății apare direct din cuvintele „creativ” și „creativitate”.

La cel mai simplu nivel, „creativ” înseamnă a produce ceva ce nu era acolo înainte. Într-un fel, „a crea dezordine” este un exemplu de creativitate. Dezordinea nu era aici înainte și a fost produsă. Apoi îi atribuim rezultatului o anumită valoare, așadar lucrul „nou” trebuie să aibă o valoare. În acest moment, putem vorbi de creativitate artistică, fiindcă ceea ce artistul produce este nou și are valoare.

Avem acum ideea că rezultatul creativ ar trebui să fie „evident” și „simplu”. Trebuie să aibă ceva unic și rar. S-ar potrivi aici măiestria ieșită din comun.

Când introducem concepte ca „imprevizibil” și „schimbare”, emerge o viziune diferită asupra creativității.

Unii artiști sunt „stiliști eficienți”. Asemenea artiști au un stil al percepției și un stil al exprimării care pot avea o valoare ridicată. Ei lucrează în acest stil. Din moment ce ceea ce este făcut azi nu este o repetiție a ceea ce s-a făcut ieri, este vorba despre ceva nou și despre ceva cu valoare ridicată. Așa că, pe bună dreptate, numim creativi asemenea artiști. Dar lipsește elementul schimbării.

Cuvântul brut „creativitate“ acoperă o gamă largă de diferite abilități. În această carte, nu mi-am propus să vorbesc despre creativitatea artistică. Mi-au spus dramaturgi, compozitori, artiști, poeți și cântăreți de muzică rock că ei folosesc uneori tehnicile mele de gândire laterală. Este o plăcere să auzi așa ceva, dar nu îmi propun să îmbunătățesc abilitățile creativității artistice ca atare. Sunt preocupat în mod specific de abilitățile creative necesare pentru a schimba concepte și percepții.

Putem privi creativitatea ca pe o enigmă. Sunt produse noi idei sclipitoare și nu știm cum apar. Putem studia și analiza comportamentul oamenilor creativi, dar asta nu ne va spune foarte multe, deoarece astfel de oameni nu sunt nici ei întotdeauna conștienți de ce anume a declanșat ideea sclipitoare.

Prefer să observ direct modul în care funcționează sistemele informaționale cu autoorganizare. Acestea sunt sisteme de modelare. Ele fac și utilizează modele. Dintr-o analiză a comportamentului și a comportamentului potențial în asemenea sisteme, putem obține o imagine foarte clară a naturii creativității. Dintr-odată, caracterul mistic al creativității se estompează. Putem înțelege cum lucrează creativitatea. Putem înțelege, de asemenea, cum am putea concepe tehnici pentru a crește posibilitatea apariției unor idei noi. Într-un fel, ajungem să pătrundem „logica“ creativității. Aceasta este logica sistemelor de modelare, așa cum vom vedea într-un capitol viitor. Nu este solicitat vreun act de credință sau vreun sens mistic. Nu există nicio cutie neagră misterioasă pe care să scrie: „Aici se întâmplă totul.“ Este dezvăluită esența creativității (sau, mai bine spus, gândirea laterală).

Cu mulți ani în urmă, am ținut un discurs în fața a 1 200 de doctori în filozofie, care lucrau pentru compania 3M din Minneapolis. Cred că erau, majoritatea, din departamentul de cercetare. După aproximativ opt ani, un director din departamentul de cercetare i-a spus unui prieten de-ai mei că acel discurs a avut un efect mai mare asupra gândirii în cercetare decât orice altceva făcuseră vreodată. Publicul a fost compus din tehnicieni: ingineri electroniști, fizicieni, oameni de știință specializați în echipamente, chimiști etc. Asemenea oameni tind să creadă că procesul creativ este ceva firesc pentru cei care lucrează în publicitate, producători, oameni de marketing, designeri, dar nu este necesară acolo unde există legi și valori fizice care să ghideze comportamentul. Totuși, odată ce au putut să vadă „logica“ creativității drept conduită a sistemelor de modelare, atitudinea lor s-a schimbat pentru totdeauna.

Acesta este un punct de vedere important, deoarece există mulți oameni care chiar înțeleg valoarea noilor idei creative, dar nu sunt pregătiți să accepte nevoia de creativitate, dacă această nevoie rămâne la un nivel al competenței. Dar odată ce ei sesizează adevărata necesitate logică pentru creativitate — explicată într-un mod logic —, atunci își schimbă radical atitudinea.

Înțelegerea logicii creativității nu te face ea însăși mai creativ, dar te face conștient de necesitatea creativității. Explică, de asemenea, cum au fost elaborate anumite tehnici creative și arată de ce tehnici aparent ilogice sunt, de fapt, destul de logice în interiorul logicii sistemelor de modelare. Mai presus de toate, înțelegerea logicii creativității motivează o persoană să întreprindă ceva în privința creativității.

Unii oameni pretind că nu sunt interesați de logica creativității și sunt nerăbdători să continue folosind tehnici practice. Aceasta este o greșală, deoarece nu vei folosi instrumentele eficient decât dacă știi ce se ascunde în spatele elaborării fiecăruia. Acei instructori care tratează tehnicile creative ca pe o geantă cu unelte potrivite nu ar trebui să fie surprinși dacă elevii lor ajung să privească tehnicile ca pe simple scamatorii.

Concentrarea și intenția

Motivația este al doilea element de care trebuie să ținem cont. O persoană își manifestă voința de a se opri, de a-și concentra atenția asupra unei idei și apoi de a-și propune să folosească gândirea laterală. În acest moment, ar putea să nu fie implicate tehnici specifice. E nevoie doar de investiție în timp, efort și concentrare. Există intenția de a descoperi o idee nouă.

La o recepție în Australia, la Melbourne, a venit la mine un tânăr și s-a prezentat ca fiind John Bertrand. Mi-a povestit cum a fost căpitan de vas în cursa de iahturi din 1983 pentru Cupa Americii. Cupa nu fusese niciodată câștigată, în istoria ei de 130 de ani, de concurenți de altă naționalitate. John Bertrand mi-a spus cum el și echipajul său s-au concentrat în toate momentele și și-au propus să găsească idei noi. Una dintre ele a fost schimbarea designului chilei. Pentru prima dată în istorie, Cupa Americii a fost luată din Statele Unite. Acesta este un exemplu clasic de voință de a găsi idei noi, voința de a folosi gândirea laterală.

O altă poveste vine tot din Australia. A fost spusă unui prieten de-ai mei de către fondatorul companiei Red Telephone.

Telefoanele roșii erau unele publice, întreținute la un standard înalt, și deținute de o companie privată, care a fost cumpărată

de Australian Telecom. Dificultatea a constat în faptul că, în Australia, apelurile locale nu erau cronometrate; pentru același cost inițial, un utilizator putea vorbi pentru o perioadă, practic, nelimitată. Convorbirile lungi ar fi redus venitul companiei Red Telephone, din moment ce telefoanele ar fi fost ocupate, iar cei care doreau să efectueze mai multe apeluri scurte nu puteau. Compania obținea venit pentru fiecare apel, dar asta indiferent de durata convorbirii. Cred că fondatorul ei a găsit prima mea carte despre gândirea laterală și și-a stabilit obiectivul de a determina oamenii să efectueze apeluri telefonice mai scurte. Limitarea apelului sau solicitarea unei plăți suplimentare au fost excluse, pentru că asemenea abordări ar fi pus Red Telephone într-o postură dezavantajoasă în comparație cu alte companii de telefonie.

Într-un final, el a găsit o abordare nouă. A reușit să-i convingă pe cei care făceau receptoarele de telefon să pună mult plumb în ele. Acest lucru făcea receptorul greu și convorbirile lungi deveneau foarte obositoare. Evident, ideea a funcționat.

Chiar și atunci când nu sunt folosite tehnici specifice gândirii laterale, există o valoare ridicată în simplul act de a lua un moment de pauză cu scopul de a găsi idei noi și o cale inedită de a acționa.

O asemenea motivație apare dintr-o înțelegere a posibilității noilor idei și dintr-o înțelegere a potențialului creativ al minții umane.

În multe situații, nu vei fi capabil să găsești o idee nouă, dar, pe termen lung, obiceiul de a-ți acorda timp și de a depune efort pentru a identifica o idee nouă va fi răsplătit.

Metodele și tehnicile

După parcurgerea părții centrale a acestei cărți, cititorul va fi echipat cu câteva instrumente specifice, care pot fi folosite în mod sistematic și deliberat pentru a produce idei noi. Bineînțeles, abilitatea de folosire a unor asemenea instrumente va depinde de practică. Cu cât instrumentele sunt folosite mai mult, cu atât utilizarea va deveni mai abilă. Este de asemenea adevărat că unii oameni vor fi mai buni la folosirea instrumentelor decât alții. Așa se întâmplă mereu cu abilitățile. Totuși, oricine își propune să dobândească asemenea abilități poate atinge un nivel însemnat al abilității creative.

Vreau să accentuez din nou că instrumentele sunt intenționate și pot fi folosite sistematic. Nu este o chestiune de inspirație, sau de stare de spirit, sau de a fi „superior“ din punct de vedere

creativ. Poți folosi instrumentele într-un mod la fel de calculat ca atunci când aduni o coloană de numere.

De-a lungul timpului, mulți oameni foarte creativi mi-au spus că se bazează, de obicei, pe propriul talent creativ pentru ideile noi. Dar atunci când vor o idee de excepție, mai bine o găsesc utilizând în mod organizat unele dintre instrumente decât bazându-se pe talentul natural. Aceasta este, de asemenea, experiența mea. Ori de câte ori folosesc tehnici în mod sistematic și deliberat, de obicei mă surprind pe mine însumi cu o idee pe care nu am avut-o înainte niciodată. Așa că aceste instrumente nu sunt doar sprijin pentru aceia care nu pot să se pună în mișcare, ci tehnici utile chiar și pentru cei superiori din punct de vedere creativ. Este corect să adaug că e nevoie de disciplină și de efort în folosirea lor atunci când mintea ta este deja plină cu posibile idei.

Mulți specialiști în domeniu privesc creativitatea dintr-un punct de vedere stimulant. Dacă scapi de inhibiții, vei fi creativ. Dacă înveți să-ți folosești emisfera dreaptă a creierului, vei fi creativ. Dacă ai încredere în intuiția ta, vei fi creativ. Dacă intri într-o stare teta, vei fi creativ. Dacă ajungi la un „vârf” creativ, vei fi creativ. Accentul este pus pe stări modificate de conștiință. Din când în când, aceste stări modificate ale conștiinței pot avea un efect creativ, dar același efect poate fi produs într-o manieră mai sigură și mai sistematică folosind instrumente intenționate. O stare mintală modificată poate produce într-adevăr o provocare, însă provocările pot fi produse la comandă, folosind instrumente stimulatoare și cuvântul PO.

De când am conceput instrumentele de bază ale gândirii creative cu mulți ani în urmă, ele au fost plagiate, împrumutate și modificate, de obicei fără permisiune și recunoaștere. Nici chiar instituții prestigioase din domeniu nu s-au dat înapoi să împrumute metode și materiale fără citarea sursei. De exemplu, cuvântul PO este acum folosit peste tot.

Unul dintre obiectivele acestei cărți este de a clarifica instrumentele astfel încât puterea fundamentală a fiecăruia să fie clară și diferitele accesorii să fie înlăturate.

Așadar, cititorul ar trebui să poată învăța câteva tehnici de bază ale gândirii laterale. Totuși, este necesară motivația de a le practica și dorința de a le utiliza. Remarcabilă în cazul lui Peter Ueberroth a fost motivația sa puternică (și poziția de lider). Este inutil să înveți instrumentele dacă nu le vei aplica niciodată.

Unele metode, cum ar fi cele Șase pălării gânditoare, sunt acum folosite peste tot de către companii importante și au schimbat

conduita gândirii acestor companii.

Cea de-a treia parte a cărții prezintă modul în care poate fi pusă în practică gândirea creativă și ia în considerare structuri și cadre pentru o utilizare mai facilă a instrumentelor creative.

Necesitatea teoretică pentru creativitate

UMORUL ESTE, DE DEPARTE, cel mai semnificativ comportament al creierului uman.

Am spus asta de multe ori înainte și o scriu din nou fără nicio intenție de provocare. Mă refer literalmente la el. Umorel indică, mai bine decât orice alt comportament mintal, natura sistemului informațional care dă naștere percepției. Acesta este un sistem informațional cu autoorganizare.

Umorel nu doar indică natura sistemului cât se poate de limpede, dar arată, de asemenea, cum percepțiile stabilite într-un mod pot fi reconfigurate rapid în alt mod. Aceasta este esența creativității și o voi explora mai târziu în capitolul de față.

Neglijarea umorului de către filozofi, psihologi, informaticieni și matematicieni tradiționali arată clar că aceștia au fost preocupați de sistemele informaționale organizate extern, pasiv. Foarte recent, matematicienii au devenit interesați de sistemele nelineare și instabile (haos, teoria catastrofelor etc.).

Trebuie să facem distincția între două tipuri cuprinzătoare, generale, de sisteme informaționale: sisteme pasive și sisteme active. În sistemele pasive, informația și suprafața de înregistrare a informației sunt inerte și pasive. Întreaga activitate vine de la un organizator extern, care face legături între informații și le deplasează. Într-un sistem activ, informația și suprafața sunt active, iar informația se organizează singură, fără ajutorul unui organizator extern. De aceea, aceste sisteme sunt numite *cu autoorganizare*.

Imaginează-ți o masă pe care este așezat un număr de bile mici (de pildă, rulmenți cu bile). Primești sarcina de a le așeza pe două linii ordonate. Ți propui să faci asta. Tu ești organizatorul extern. Figura 1.1 și Figura 1.2 (vezi pagina 29) arată ce a fost înainte și ce este după activitatea ta de organizare.

Presupune că, în locul unei mese netede, au fost două șanțuri, cum este ilustrat în Figura 1.3 (pagina 29). Dacă ar fi să arunci bilele pe masă în mod aleatoriu, acestea ar forma în totalitate ele singure două linii ordonate la baza șanțurilor. În cel de-al doilea model, nu ai acționat ca un organizator extern. Nu a fost nevoie, pentru că acesta este acum un sistem cu autoorganizare.

Bineînțeles, ai putea protesta afirmând că realizatorul șanțurilor este adevăratul organizator al sistemului. Acest lucru este evident corect. Dar presupune că bilele anterioare au modelat, prin impactul lor, aceste șanțuri. Atunci avem un sistem adevărat cu autoorganizare.

Nu e nevoie să căutăm prea departe un exemplu al unui astfel de sistem. Căderea ploii pe un teren va forma, în cele din urmă, șuvoaie, râuri și văi. Odată ce acestea s-au format, viitoarele precipitații vor fi canalizate de-a lungul acestor râuri și văi. Astfel, ploaia interacționează cu terenul, formând canale care afectează apoi modul în care viitoarea ploaie este colectată și organizată.

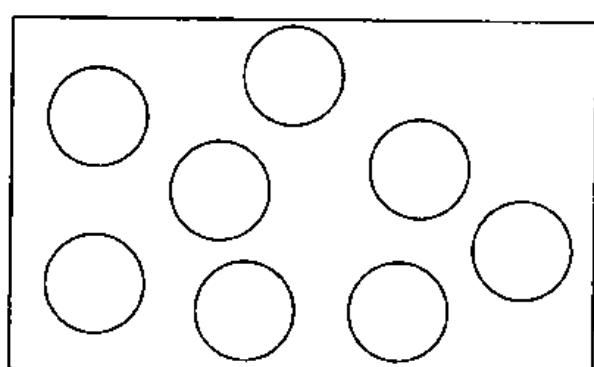


Figura 1.1

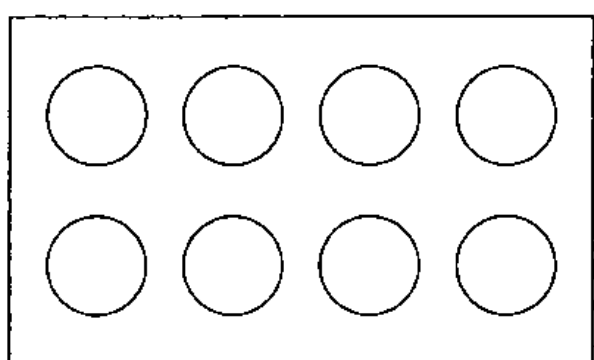


Figura 1.2

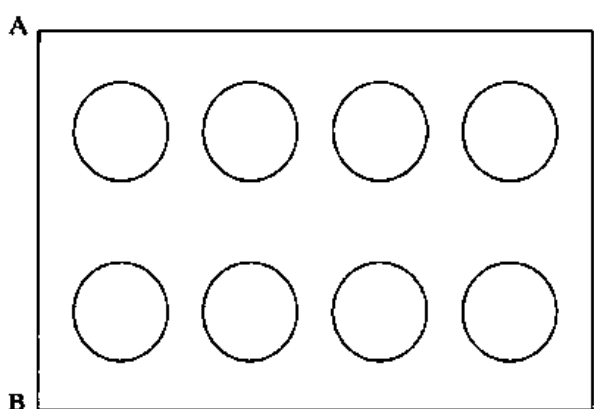


Figura 1.3

În 1969, am confruntat modelul format pe un șervet pe care sunt turnate lingurițe cu cerneală cu cel alcătuit într-o farfurie cu gelatină în care erau puse lingurițe de cerneală încinsă. Șervetul reprezintă sistemul pasiv și petele de cerneală rămân exact unde sunt așezate. Dar în cazul modelului cu gelatină, cerneala fierbinte dizolvă gelatina și, curând, se formează

canale, la fel cum ploaia formează canale în cadrul natural. Gelatina a permis cernelii primite să se organizeze pe sine însăși în canale sau în secvențe.

În cartea mea *The Mechanism of Mind* și, de asemenea, în *I am Right, You are Wrong*^{*}, am descris în detaliu modul în care rețelele neuronale permit informației primite să se organizeze pe sine însăși într-o secvență de stări stabile temporar, care se succedă pentru a da o secvență. Nu este nimic magic sau mistic legat de asta. Ideile propuse pentru prima dată în 1969 au fost de atunci dezvoltate de oameni ca John Hopfield la Institutul de Tehnologie din California, care a început să scrie despre asemenea sisteme în 1979. În plus, profesorul Murray Gell-Mann, care a luat Premiul Nobel pentru descoperirea quarkului, mi-a spus odată că, în *The Mechanism of Mind*, am descris anumite tipuri de sisteme cu opt ani înainte ca matematicienii să ajungă să se ocupe de ele.

Cei care vor să afle detalii despre cum rețele simple neuronale pot permite informației să se organizeze pe sine în modele ar trebui să citească cele două cărți menționate, precum și alte lucrări din domeniu.

Este vorba despre un sistem în care informația primită stabilește o secvență de activitate. În timp, această secvență de activitate devine un fel de cale preferată sau de model. Neurochimiștii și neurofiziologii vor dezbate cu privire la enzimele implicate în proces, dar imaginea de ansamblu (în aspectele sale generale) nu se va schimba.

Odată stabilite, aceste modele sunt foarte utile, deoarece ele ne permit să „recunoaștem” lucruri. După ce modelul a fost declanșat, noi îl urmărim și vedem lucruri în termeni de experiență anterioară. Un model simplu este propus în Figura 1.4.

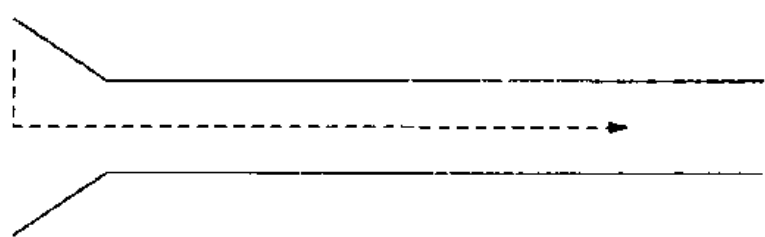


Figura 1.4

Dificultatea, în cazul unui sistem de modelare simplu, este că ar trebui să existe un număr uriaș de modele pentru gestionarea tuturor tipurilor de situații. Orice situație nouă, care nu a condus direct la un model existent, ar trebui analizată din nou. Creierul gestionează această problemă într-un mod foarte simplu.

Ca și râurile, modelele au bazine mari de captare. Deci, orice activitate din zona de captare este instabilă și va duce la modele recunoscute. Aceasta rezultă direct dintr-un tip foarte simplu de comportament. Acolo unde computerele întâmpină dificultăți (recunoașterea modelului), creierul acționează instantaneu și automat. Zona de captare este ilustrată sub forma unor pâlnii în Figura 1.5.

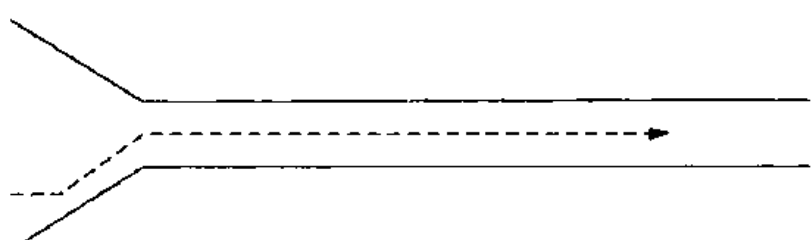


Figura 1.5

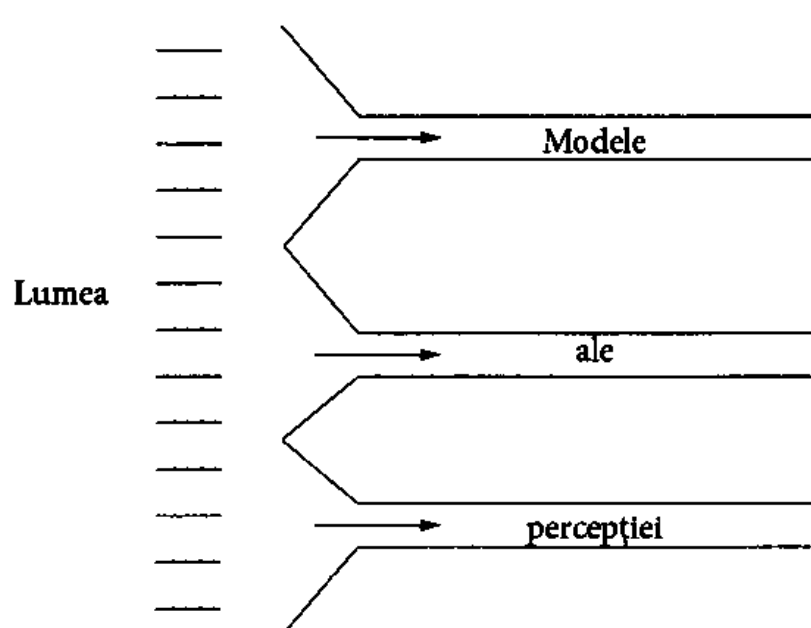


Figura 1.6

Astfel că, ori de câte ori privim lumea, suntem gata să o vedem în termenii modelelor existente, așa cum este sugerat în Figura 1.6. Asta face percepția atât de puternică și atât de utilă. Rareori suntem în pierdere. Putem recunoaște majoritatea situațiilor. Acesta este, de asemenea, motivul pentru care analiza informației nu va produce idei noi. Așa că, atunci când analizăm date, putem doar să alegem ideea pe care o avem deja. Este un aspect important de care mă voi ocupa mai târziu.

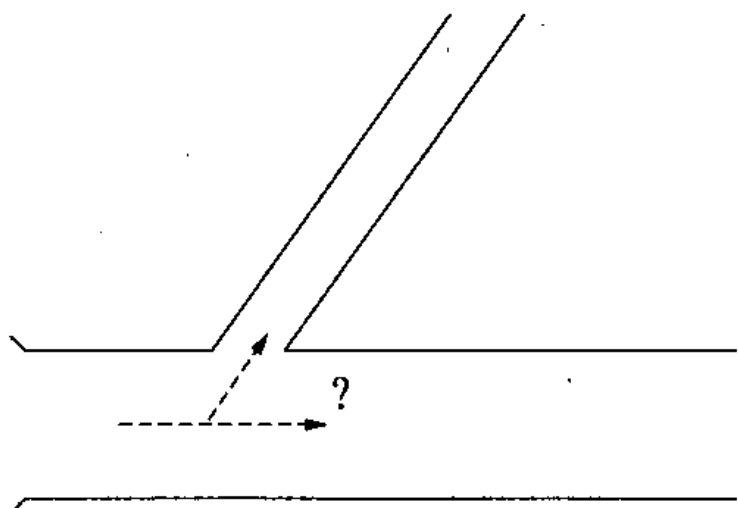


Figura 1.7

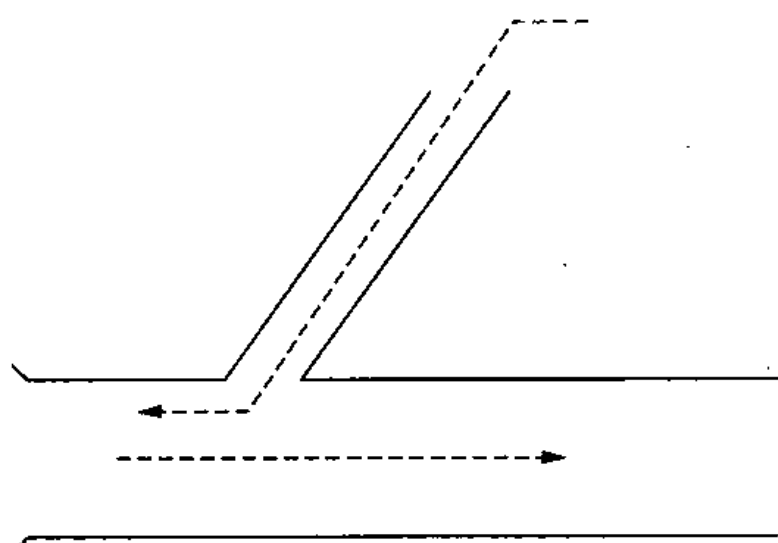


Figura 1.8

Ceea ce vreau să punctez este că acest comportament al rețelelor neuronale ale creierului de formare a modelului și de utilizare a modelului este magnific. Fără el, viața ar fi imposibilă. Percepția este procesul de stabilire și apoi de utilizare a acestor modele.

Dar ce se întâmplă dacă există un model lateral, așa cum a fost sugerat în Figura 1.7 (vezi pagina 32)? Trebuie să ne oprim și să luăm în considerare fiecare cale laterală? Dacă ar trebui să facem asta, viața ar fi imposibil de lentă. În practică, această situație nu apare niciodată pentru că, datorită modului în care sunt conectați neuronii, calea dominantă suprimă cealaltă cale, care, pentru moment, încetează să existe. Așa că mergem de-a lungul căii principale cu încredere deplină.

Dacă, totuși, am intra pe o cale laterală din alt punct, am putea să urmărim calea laterală înapoi spre punctul de pornire. Acest proces este arătat în Figura 1.8.

Ajungem acum la asimetria clasică (lipsa de simetrie) a modelelor. Așa cum este în Figura 1.9 (vezi pagina 34), ruta dinspre B spre A este directă, dar ruta de la A la B poate fi una foarte ocolită.

Exact acest fenomen al asimetriei dă naștere atât umorului, cât și creativității.

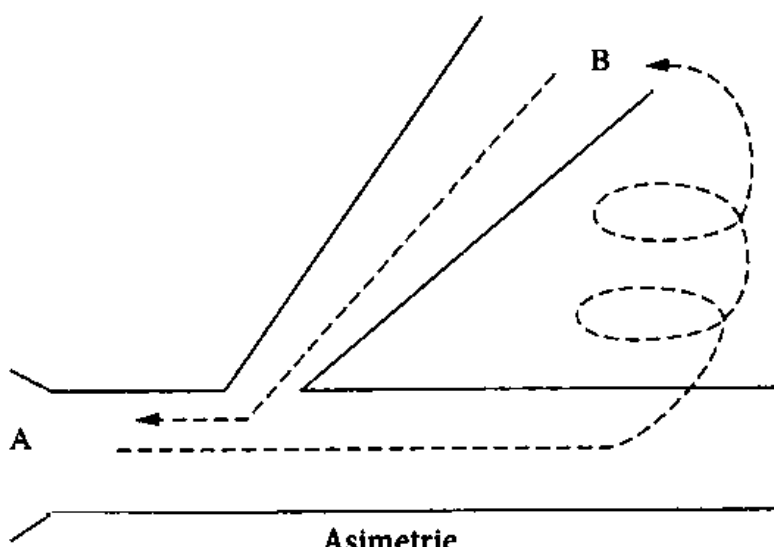


Figura 1.9

Când spunem o glumă, mergem de-a lungul căii principale. Brusc, ne mutăm la capătul căii laterale și vedem imediat calea pe care am putea să o luăm.

„Dacă aş fi căsătorit cu tine, ar trebui să-ţi pun otravă în cafea.“

„Dacă aş fi căsătorit cu tine, ar trebui să beau cafeaua.“

(Această poveste este atribuită lui Winston Churchill şi lui Lady Astor, dar nimeni nu este sigur cine a spus-o cui.)

„Loveşte-mă, te rog“, îi zice masochistul sadicului.

„Nu“, răspunde sadicul, bucurându-se.

„Mulţumesc din suflet“, spune masochistul.

În ambele exemple, mintea iese de pe o cale şi apoi, după o pauză trecătoare, se întoarce plină de energie de-a lungul celeilalte căi, aşa cum vedem în Figura 1.10 (pagina 35).

Întorcându-mă la locul meu într-un avion, m-am lovit la cap de dulapul pentru bagaje. După ce m-am aşezat, persoana de lângă mine mi-a spus: „Şi eu m-am lovit la cap de dulap, cred că este pus prea jos.“

„Dimpotrivă“, am spus, „problema este că dulapul este aşezat prea sus.“

Nu este nimic amuzant legat de acest schimb, dar este vorba despre aceeaşi modificare bruscă a percepţiei — care, în cele din urmă, are sens. Dacă dulapul de bagaje ar fi pus într-adevăr jos, atunci ai vedea că trebuie să-ţi fereşti capul. Dar dacă dulapul este aşezat la un nivel la care nu crezi că trebuie să te fereşti, atunci nu o faci şi te loveşti la cap.

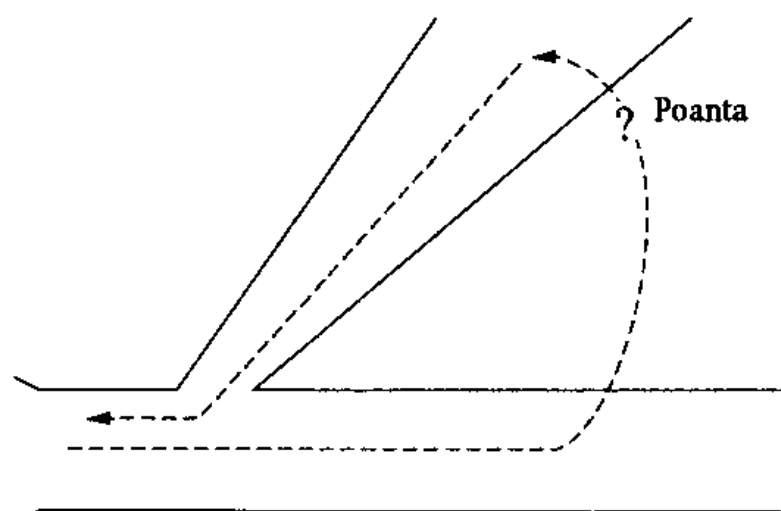


Figura 1.10

Umor

Modelul pentru creativitate

Modelul umoristic al tiparului asimetric este, de asemenea, modelul pentru creativitate. Secvenţa de timp a experienţei noastre stabileşte calea percepţiei obişnuite. Vedem lucruri într-un anumit mod.

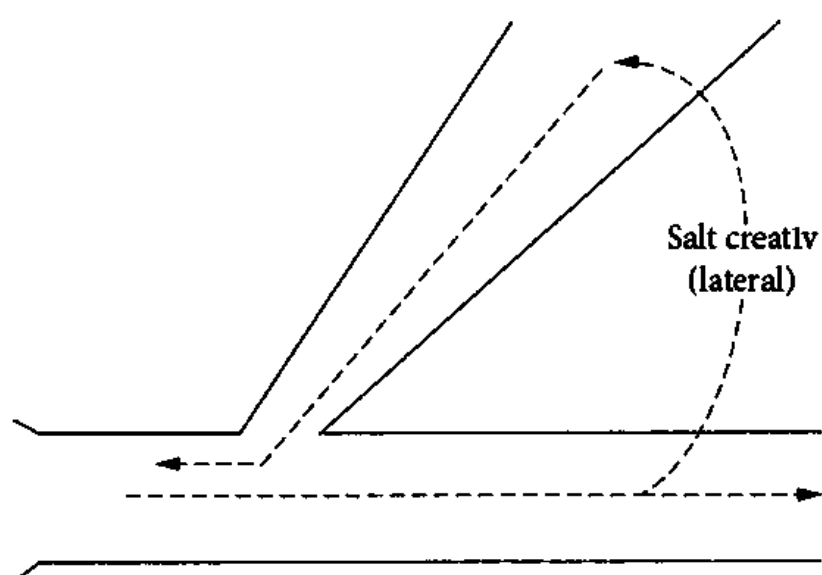


Figura 1.11

Așteptăm ca lucrurile să fie făcute într-un anumit mod. Dacă, cumva, reușim să trecem peste calea principală către calea laterală, atunci putem să ne întoarcem la punctul de plecare și să obținem o „revelație” creativă sau o idee nouă, așa cum e sugerat în Figura 1.11.

Dar cum ajungem la „momentul ideii” pe calea laterală? Exact aici este locul unde ajung tehnicile provocării. Ele sunt metode care ne ajută să scăpăm de calea principală pentru a crește șansele noastre de a ajunge pe calea laterală. Acesta este, de asemenea, fundamentul expresiei *gândire laterală*. „Lateral” se referă la mișcarea în afara modelelor, în locul mișcării de-a lungul lor, ca în gândirea normală.

Folosind același model, putem înțelege, de asemenea, de ce orice idee creativă trebuie să fie, privind retrospectiv, întotdeauna logică. Dacă sărim de pe linia principală pentru a crea o „idee nouă” în punctul C, atunci nu am avea nicio modalitate de a potrivi acea idee în sistemul nostru existent de valori. Nu am avea nicio modalitate de a spune dacă ideea a fost cu adevărat nebunească sau pur și simplu de nerecunoscut în starea noastră actuală (în modele prezente) de cunoaștere. Așa că putem doar să recunoaștem idei care chiar au o legătură logică în spate. De aceea, toate ideile creative valoroase trebuie să fie logice retrospectiv. Mai simplu spus: cuvântul „valoros” înseamnă „logic retrospectiv”.

Pe scurt, creierul este un dispozitiv extraordinar care permite informației primite să se organizeze ea însăși în modele. Odată ce aceste modele sunt formate, cu zonele lor de captare, le folosim în procesul numit percepție. Modelele nu sunt simetrice. Această lipsă de simetrie dă naștere atât umorului, cât și creativității.

Aceasta este nevoia logică pentru creativitate. Este logica sistemelor de modelare cu autoorganizare.

Există un motiv suplimentar pentru nevoia de creativitate; unii oameni găsesc acest motiv mai ușor de înțeles. Cititorii

receptivi vor observa că al doilea motiv este, de fapt, nimic altceva decât o reiterare a primului într-un context diferit.

Capcana secvenței de timp

Să ne imaginăm un sistem care colectează informații de-a lungul timpului. Informațiile nu vin toate deodată, ci pe rând. Să presupunem că, în fiecare moment, sistemul încearcă să folosească cel mai bine informația disponibilă. Evident, acest tip de sistem face să se asemene indivizi, instituții, companii, culturi etc. Informațiile sunt strânse de-a lungul timpului și sistemul încearcă să utilizeze cel mai bine ceea ce devine disponibil.

Putem să începem un joc simplu, în care sunt prezentate litere, câte una, pe rând. Sarcina este, de fiecare dată, de a forma un cuvânt cunoscut.

- Prima literă este A.
- Aceasta este urmată de T, pentru a da cuvântul *AT* (en.; în rom. — la).
- Următoarea literă este R, care este pur și simplu adăugată pentru a da *RAT* (en.; în rom. — șobolan).

Literele reprezintă informații primite și informațiile totale disponibile sunt folosite pentru a forma un cuvânt.

- Următoarea literă este E, pentru a obține cuvântul *RATE* (en.; în rom. — rată, tarif, preț).
- Următoarea literă este G, care este adăugată pentru a da *GRATE* (en.; în rom. — grilaj).

Până aici, informațiile noi au fost adăugate fără dificultate la structurile existente.

- Următoarea literă este T. Nu există o modalitate ușoară prin care să fie adăugată. Poate fi format un cuvânt nou doar mergând înapoi și perturbând structurile existente pentru a reasambla literele, obținând *TARGET* (en.; în rom. — obiectiv).

În acest exemplu simplu, putem vedea cum secvența de timp în care sosesc informațiile stabilește structuri care trebuie să fie perturbate pentru a pune lucrurile împreună într-un fel diferit. Acest proces este o definiție utilă a creativității. Fără creativitate, nu putem înainta în asemenea sisteme.

S-ar putea argumenta că, în fiecare etapă, toate literele ar trebui eliberate și apoi adăugată noua literă la amestecul de litere, formându-se un cuvânt nou. În viața reală, desigur, este imposibil să perturbăm toate conceptele, percepțiile, cuvintele sau instituțiile pentru a pune laolaltă informațiile vechi și informațiile noi în cea mai bună ordine posibilă.

După un timp, secțiunile cu informații nu mai sunt așa de separabile precum literele din joc. De exemplu, grupul *RAT* a supraviețuit atât de mult timp, încât a devenit acum o piesă solidă și rezistă la perturbare. Exact în același fel, percepțiile de bază rezistă la perturbare.

Avem nevoie de creativitate pentru a ne elibera de structurile temporare, care sunt stabilite de o secvență particulară a experienței.

Așa cum am sugerat, cititorii receptivi vor vedea că rezultatul secvenței de timp este același cu rezultatul modelului. Secvența de timp a experienței este cea care stabilește modelele obișnuite ale experienței; trebuie să scăpăm de acestea pentru a pune laolaltă noi secvențe.

Cei mai mulți oameni vor accepta aceste idei. Dificultatea apare când o persoană crede că este vorba despre o chestiune simplă de rearanjare a pieselor existente într-un nou format. Ar putea părea simplu în modelul suprafeței mesei al sistemelor informaționale pasive, dar este extrem de dificil în sistemele informaționale cu autoorganizare, pentru că informația nu mai este separabilă, ci devine parte integrantă a modelului. Schimbarea modelelor este la fel de dificilă ca încercarea de a da unui cuvânt un înțeles total nou ori de câte ori vrei. Cuvintele sunt modele ale percepției și ale experienței.

Așadar, vedem că există o nevoie absolută pentru creativitate în orice sistem cu autoorganizare și, într-adevăr, în orice sistem în care informațiile noi sunt adăugate la informațiile existente într-o manieră integratoare.

Dacă mintea ar funcționa ca o bibliotecă, informațiile noi ar putea fi pur și simplu așezate pe rafturile goale, fără nicio încercare de a le integra în sistemul existent. Asta ar însemna o irosire a noilor informații. Așa se întâmplă, desigur, când nu folosim creativitatea și când noile informații nu pot fi integrate în informațiile vechi.

Creativitatea nu este doar o cale de a face lucrurile mai bine. Fără creativitate, suntem incapabili să folosim pe deplin informațiile și experiența deja disponibile, dar care rămân blocate în structuri, modele, concepte și percepții vechi.

Note:

* Viking, Londra, 1990; Viking, New York, 1991. (*N. a.*)

Nevoia practică pentru creativitate

ASIGURĂRILE DE VIAȚĂ SUNT O INDUSTRIE foarte conservatoare, controlată de tradiție și de reglementări. Într-o zi, Ron Barbaro, directorul general al Prudential Canada la acel moment, care este un utilizator fervent al gândirii laterale, a inițiat o provocare: de ce să nu fie plătite beneficiile asigurării de viață înainte ca beneficiarul poliței să moară? Aceasta a dus la conceptul de „beneficii din timpul vieții”; orice deținător al unei polițe, care se îmbolnăvește de o afecțiune care ar putea fi terminală, este imediat îndreptătit la 75% din beneficiile care ar fi fost plătite în cazul decesului. Acest concept a avut un mare succes și a fost copiat de mulți alții, pentru că face asigurările de viață mult mai atractive, transformându-le parțial într-o asigurare pentru boli catastrofale. În parte datorită succesului acestei idei și, de asemenea, datorită abilității sale de a vedea dincolo de o idee, Ron Barbaro a fost ales, în scurt timp, președinte al Prudential Insurance în Statele Unite ale Americii.

Tony O'Reilly, fost director general la Heinz, povestește cum practica scăderii costurilor într-o fabrică de procesare a tonului a redus așa de mult forța de muncă, încât era lăsat pe oase prea mult pește. Angajarea mai multor oameni a crescut din nou costurile, dar a salvat suficientă carne de ton pentru a fi acoperite costurile mai ridicate și a dus la profit.

Singapore este unul dintre orașele cele mai determinate să reușească. Guvernul cheltuiește 20% din buget pe educație. Publicul prezent la seminarele organizate de mine la Singapore este întotdeauna unul numeros — dar există o problemă. Seminarele eficiente depind de participarea oamenilor: oferta de idei, alternative etc. În țările latine, aceasta nu este niciodată o problemă, din moment ce fiecare persoană din public e convinsă că ideile ei sunt cele mai bune din încăpere. Dar în Singapore nimeni nu ar veni cu vreun comentariu. În ceea ce privește un subiect precum „creativitatea”, nu poți pur și simplu să arăți spre o persoană și să-i ceri să fie creativă. Asta poate fi inechitabil și stânjenitor.

Am decis să folosesc într-o manieră formală tehnica denumită „cuvântul aleatoriu”. Cuvântul aleatoriu a fost obținut dintr-o listă de 60 de cuvinte, uitându-mă la ceas și notând poziția celei de-a doua mâini. Cuvântul „armă” a sugerat imediat un scop precis. De obicei, nu tragi cu pușca în vânt și speri să lovești

ceva. De aici au venit ideile de numerotare a meselor și de indicare cu litere a fiecărei poziții de la masă. Așa că am putut să cer un rezultat de la masa 12, poziția D. Răspunsul a fost minunat și am obținut feedback atât cât am avut nevoie. Se pare că participanții nu erau timizi, dar nu vedeau nicio virtute în a se face remarcați. Numerotarea fiecărei poziții le-a conferit deodată un statut oficial și apoi au fost fericiți să-și împărtășească gândurile.

Benetton este o companie de mare succes, într-un domeniu foarte aglomerat și competitiv. Compania a fost înființată de trei frați și o soră în Italia. Unul dintre frați era un contabil obișnuit, iar sora era croitoreasă. Succesul companiei a depins de câteva concepte puternice. Producătorii tradiționali de confecții realizează haine și încearcă să convingă magazinele să le achiziționeze și să le stocheze. În schimb, Benetton a decis să ajungă chiar lângă client, deschizând magazine mici și simple. Următoarea parte a conceptului a fost să vândă „culori“, nu „forme“. Așa că hainele erau lăsate în griul lor natural sau nevopsite. Dacă clienții au început să cumpere haine roșii, atunci hainele erau vopsite în roșu. Dacă clienții cumpărau haine mov, atunci hainele erau vopsite mov. Sisteme computerizate sofisticate au dat flexibilitate răspunsului aproape la fel de bine ca în cazul comenzilor prin poștă.

Fiecare dintre aceste exemple indică un aspect al nevoii practice pentru creativitate.

În cazul seminarului din Singapore, exista o problemă și niciun mod standard de rezolvare a acestei probleme. Unde nu există un mod standard sau unde modul standard nu este disponibil, ar putea apărea o nevoie practică pentru gândirea laterală.

În cazul procesatorului de ton Heinz, a mers prost un program de reducere a costului. Este suficient de ușor să tai costuri doar prin reducerea forței de muncă și apoi să speri că supraviețuitorii vor fi capabili să facă față. Astăzi, această abordare este văzută ca periculoasă și inefficientă. Este nevoie de regândirea și de restructurarea muncii înainte de a reduce numărul angajaților. Asta poate să ceară creativitate.

Exemplul cu Benetton arată puterea extraordinară a conceptelor noi într-o industrie foarte competitivă. A face lucrurile vechi mai bine nu va fi suficient. E necesar să faci lucrurile diferit.

Exemplul cu Prudential arată că până și într-o industrie conservatoare este posibil să creezi o nouă idee puternică, care oferă noi oportunități. Pentru Ron Barbaro nu a fost nevoie să creeze o idee nouă. Nu exista o problemă reală de rezolvat. Dar

el este genul de om condus de creativitate, care dezvoltă concepte noi pentru a descoperi căi de acțiune inedite.

În acest moment, am putea spune că nevoia practică pentru creativitate apare în două zone:

1. Unde există o nevoie reală pentru o idee nouă și nu putem progresa fără ea. Poate fi vorba de o problemă, de o criză sau de un conflict. Alte abordări au eșuat. Creativitatea este singura speranță.
2. Unde nu există o nevoie presantă pentru o idee nouă, dar ea ar oferi oportunități, avantaje și beneficii.

Reducerea costurilor și programele de calitate

Multe organizații fac din reducerea costului o prioritate. În multe cazuri, analiza însăși va ajuta exercițiul de reducere a costurilor. Dar sunt momente când departamentul de design este, de asemenea, solicitat. Există o nevoie de a recrea o funcție, cu scopul de a fi realizată la un cost mai mic. Cumperi, pur și simplu, materiale mai ieftine pentru a menține costurile reduse sau găsești căi pentru a diminua pierderea, ca să continui să cumperi materiale de calitate superioară? Este o greșeală să se presupună că reducerea costurilor este o procedură pur analitică.

O schimbare a modului în care este făcut ceva poate fi mult mai eficientă decât să faci mai puțin din acel ceva. O companie cu facturi uriașe datorate întreținerii motocicletelor le-a vândut pe acestea utilizatorilor și le-a plătit acestora o taxă de utilizare. Economii au fost considerabile.

Același tip de rațiuni se aplică programelor de calitate. Uneori, creativitatea trebuie introdusă ca instrument pentru a atinge unele obiective de calitate. Pot exista probleme care trebuie rezolvate.

Trebuie, de asemenea, să reținem că a face lucrurile vechi la o calitate mai bună nu este neapărat răspunsul corect. E posibil să fie nevoie de o schimbare a ceea ce este făcut. Programele de calitate pot fi uneori înșelătoare, pentru că par să pornească de la presupuziția că tot ceea ce se face este ceea ce trebuie făcut și ceea ce se cere este doar să ridici calitatea. Realizarea lucrurilor vechi la o calitate din ce în ce mai ridicată nu înseamnă automat că acționezi diferit. Nu ar trebui nici să devalorizăm cuvântul *calitate*, folosindu-l pentru „tot ceea ce trebuie făcut”. Calitatea înseamnă să faci ceea ce este făcut acum cu o îmbunătățire.

Un alt program popular este „îmbunătățirea continuă“. Este evident că, din când în când, îmbunătățirea poate avea nevoie de un oarecare aport creativ. Dacă un lucru a fost realizat dintotdeauna în același mod, atunci ar putea fi nevoie de gândirea creativă pentru a schimba acel mod și pentru a sugera o cale mai bună de a face lucrurile. „Îmbunătățirea“ este una dintre zonele importante de utilizare a gândirii creative și mă voi ocupa de acest lucru mai târziu.

Ideea principală: ori de câte ori este nevoie de gândire, este nevoie de informație, de analiză și de creativitate. Conceptele și percepțiile constituie o parte esențială a întregii gândiri care nu este simplă rutină.

Managementul de întreținere

Deși nu prea se menționează acest aspect, majoritatea managerilor au o atitudine de „întreținere“. Ei cred că munca lor este să continue lucrurile și să rezolve probleme pe măsură ce apar. Este treaba altcuiva să se preocupe de produse, sau de strategii, sau de finanțare. Abaterile de la managementul de întreținere ar avea un risc ridicat, cu posibilitatea de eșec.

Succesul unei organizații ar depinde de puterea pe piață sau de o poziție de nișă solidă. Sprijinită de un management competent, acestea ar fi suficiente.

Managementul de întreținere este puternic orientat către rezolvarea de probleme. Când apar probleme, ele trebuie rezolvate. Dacă nu există nicio problemă, atunci totul este satisfăcător.

Din nefericire, într-o lume extrem de competitivă, managementul de întreținere nu mai este un concept suficient, ca pe vremuri. În timp ce cauți să-ți menții poziția actuală, concurenții tăi caută să ți-o ia înainte.

Chiar și în cazul managementului de întreținere, este nevoie de creativitate pentru a rezolva problemele care apar din când în când. Aceasta este doar partea „de reparații“ a creativității. Rezolvarea problemelor pe măsură ce apar nu este de obicei suficientă pentru a asigura supraviețuirea unei organizații.

Competiția și *sur/petition**

Însăși competiția clasică devine parte a managementului de întreținere. Există o nevoie de a ține pasul cu competitorii în privința prețului, a calității, a distribuției și a promovării. Este nevoie de diferențierea produsului și de inițiative de marketing.

În cartea *Sur/petition*^{**}, am vorbit despre cum competiția nu va mai fi suficientă în viitor și de ce va fi nevoie de utilizarea conceptului de „*sur/petition*“. Cuvântul „*competition*“ (competiție) înseamnă „a căuta împreună“. Asta înseamnă să accepți că alergi în aceeași cursă cu competitorii tăi. Comportamentul tău este în mare parte determinat de comportamentul competitorilor. „*Sur/petition*“ înseamnă „care caută mai sus“ sau crearea propriei curse. Presupune crearea de noi „monopoluri de valoare“.

Aceste monopoluri de valoare se vor baza în mare măsură pe „valori integrate“. De exemplu, o mașină nu mai este doar o concentrare de tehnologie. Valorile integrate cuprind capacitatea de a cumpăra, de a vinde și de a asigura mașina. Ele includ siguranța și echiparea mașinii cu sistem antifurt. Valorile integrate înglobează, de asemenea, posibilitățile legate de parcare. Odată, le-am sugerat celor de la Ford (Marea Britanie) că ar trebui să cumpere compania care deține majoritatea parcărilor din centrul orașelor din Insulele Britanice și să-și poată parca mașinile acolo doar cei care dețin un Ford.

Prima fază a afacerilor a fost „produs sau serviciu“.

A doua fază a afacerilor a fost „competiția“.

A treia fază a afacerilor va fi „valori integrate“.

Sur/petition va depinde mult de concepte. Pentru a produce aceste concepte, va fi nevoie de o gândire creativă puternică.

Alte domenii

Mi-am concentrat atenția aici pe domeniul afacerilor deoarece, potrivit experienței mele, afacerile au avut mai multă nevoie de gândire creativă decât alte domenii. Cred că asta începe să se schimbe. Alte domenii, care au probleme adevărate și constrângeri de buget, vor înțelege, mai devreme sau mai târziu, că gândirea creativă este un element esențial în drumul lor mai departe.

Este nevoie de concepte noi în guvernare și în administrație.

Este nevoie de concepte noi în economie.

Este nevoie de concepte noi în educație.

Este nevoie de concepte noi în prevenirea infracțiunilor.

Este nevoie de concepte noi în administrarea legilor.

Este nevoie de concepte noi în acordarea asistenței medicale.

Este nevoie de concepte noi în rezolvarea conflictelor.

Este nevoie de concepte noi în protecția mediului.

Este nevoie de concepte noi pentru reducerea sărăciei în Lumea a Treia.

Există vreun domeniu care nu ar beneficia de pe urma gândirii creative, a noilor concepte și a noilor percepții?

Ce demersuri sunt întreprinse pentru ca lumea să dispună de aceste concepte noi? În unele domenii există inițiative interesante, dar, în general, persistă convingerea că analiza inteligentă, informațiile adecvate și raționamentul de specialitate vor fi suficiente. Nu sunt de acord.

Note:

* Autorul folosește termenul de „*sur/petition*” (în opoziție cu „*competition*” — în rom., competiție) pentru a desemna crearea de monopoluri de valoare și de servicii integrate în oferirea unui produs, în afara competiției legate de furnizarea acelui produs. (*N. trad.*)

** HarperBusiness, New York, 1992. (*N. a.*)

Informațiile și creativitatea

CE LEGĂTURĂ ESTE ÎNTRE informații și creativitate?

Aceasta este o întrebare importantă, ba chiar fundamentală, pentru că majoritatea oamenilor cred că informațiile suficiente supuse unei analize competente și urmate de luarea unor decizii logice sunt de ajuns — și de aceea nu este nevoie deloc de creativitate. Chiar și cei care nu admit acest lucru în mod deschis se comportă ca și cum asta este ceea ce cred.

Dacă vrei să iei avionul de la New York la Londra, mai bine verifici orarele sau ceri agentului tău de turism să facă asta pentru tine. Dacă vrei să tratezi o infecție cu ajutorul unui antibiotic, te ajută să știi ce cauzează infecția și apoi să verifici sensibilitatea agentului patogen față de antibiotic. Este, de asemenea, util să verifici dacă pacientul este alergic la un anumit antibiotic. A gândi și a presupune nu sunt un înlocuitor pentru informații. Când ai nevoie de informații, ai nevoie de informații.

Este adevărat că dacă am avea informațiile perfecte într-o anumită situație, gândirea ar fi inutilă. Dar șansele noastre de a obține informații perfecte sunt reduse. Presupunem totuși că, pe măsură ce obținem din ce în ce mai multe informații și ne apropiem de starea perfectă a cunoașterii complete, nevoia de a gândi se reduce. Dimpotrivă, nevoia de gândire devine din ce în ce mai mare, deoarece trebuie să dăm sens informațiilor.

Dacă avem nevoie, într-adevăr, de gândire, atunci este cu siguranță vorba de cea de tip „analitic“, deoarece căutăm să dăm sens informațiilor. Unde apare creativitatea?

Mulți directori, mulți oameni de știință și majoritatea absolvenților școlilor de afaceri cred că dacă analizezi date, asta îți va da idei noi. Din nefericire, este o concepție complet greșită. Minte poate vedea doar ceea ce este pregătită să vadă. Analizarea datelor va permite analistului să selecteze din repertoriul lui sau al ei de idei vechi pentru a descoperi care se potrivește. Dar analizarea datelor nu va produce idei noi (*vezi* paginile 384–385). Dacă vrei o idee cu adevărat nouă, trebuie să fii capabil să o inițiezi în mintea ta, prin creativitate, și apoi să o verifici cu datele.

Explicația

Un om de știință încearcă să înțeleagă un fenomen: de exemplu, de ce populația de lăcuste s-a mărit brusc? Există o problemă în sistemul computerizat și analiștii caută să afle ce a mers rău. Scade vânzarea de hamburgeri — care este explicația? Apare un conflict de muncă serios legat de concedierea unui supervizor; ce se petrece cu adevărat?

Există atât de multe ocazii când trebuie să înțelegem ce se întâmplă pentru a acționa adecvat. Căutăm informații și indicii. Apoi prezentăm o ipoteză.

În unele dintre lucrările mele, am subliniat efectul foarte dăunător al gândirii clasice grecești (Grupul Celor Trei) asupra gândirii occidentale, pentru că a dus la o obsesie pentru raționament și pentru gândirea critică și la o orientare generală negativă. În același timp, este corect să subliniez că „ipoteza” este, de asemenea, o invenție grecească și o contribuție valoroasă pentru gândirea umană. Nu este atât de evident precum ar părea. Tehnologia chineză era foarte avansată, cu aproximativ două mii de ani în urmă, dar apoi a ajuns la un sfârșit abrupt deoarece chinezii nu au dezvoltat niciodată conceptul de ipoteză. Când totul era etichetat și descris de „savanți”, nu exista nicio metodă de provocare sau de speculație. Probabil, chinezii nu au dezvoltat „ipoteza” deoarece nu au dezvoltat niciodată conceptul de „Zeu” ca superdesigner al lumii. O ipoteză este doar o supoziție îndrăzneată despre ceea ce ar putea fi designul subiacent.

O ipoteză este o presupunere sau o speculație. Aceasta are mai multe merite. O ipoteză ne oferă un cadru prin care să privim informațiile astfel încât să începem să fim atenți la lucruri pe care nu le-am observat până atunci. Ipoteza ne oferă, de asemenea, o bază de lucru — pentru a o aproba sau a o dezaproba.

Creativitatea este foarte implicată în construirea unei ipoteze. Dacă nu există creativitate, atunci putem să folosim doar concepte standard. Știința a fost încetinită considerabil de ideea că oamenii de știință trebuie să fie analiști buni; ideea ignoră nevoia de a fi creativ în cazul ipotezelor.

Din nefericire, există o dilemă serioasă legată de ipoteze. Fără o ipoteză, ne zbatem pe loc. Dar când avem o ipoteză, ea ne închide mintea în fața altor posibilități. Acum privim datele doar din perspectiva acelei ipoteze. Dacă, într-un caz dificil, un detectiv își formează o ipoteză timpurie, atunci detectivul poate ignora indicii importante, privind doar ceea ce este relevant pentru ipoteză.

O ipoteză ar trebui să deschidă posibilități, dar, prea des, închide posibilități. Un director de marketing cu o ipoteză despre motivul pentru care vânzările de hamburgeri scad nu este de obicei înclinat să exploreze mai aprofundat.

Știința tradițională cade în aceeași capcană. Se pornește de la presupunerea că este cea mai rezonabilă ipoteză. Mai întâi, cauți dovada pentru a susține această ipoteză, dar odată ce este stabilită, cauți să distrugi ipoteza pentru a avansa. Se presupune că ipotezele sunt rezonabile.

Dar când există o ipoteză „rezonabilă“, putem doar să privim datele prin această fereastră. De aceea, schimbărilor de paradigmă le ia atât de mult timp să survină. Datele pot fi disponibile cu mult înainte să survină schimbarea de paradigmă. Cu toate acestea, am privit datele prin vechea ipoteză, care le-a sterilizat. Indiferent cât de nerezonabil ar putea părea, există nevoia de a avea mai multe ipoteze pentru a înțelege datele în moduri diferite.

Creativitatea este necesară pentru a genera aceste ipoteze alternative și paralele. Este nevoie de speculații generoase, de presupuneri și de crearea ipotezelor.

Analiza de piață

Cel puțin în Japonia, japonezii nu cred foarte mult în analiza de piață. Ei cred că cel mai bun test al produselor noi sunt consumatorii. Așa că scot un număr mare de produse noi și apoi văd care dintre ele are succes. Acest tip de filozofie solicită abilitatea de a observa eșecul multor produse fără risc financiar mare.

Starea opusă a afacerilor predomină în Occident. În cazul eșecului, costul propriu-zis și costul în ceea ce privește reputația sunt atât de înalte, încât o persoană, sau o companie, trebuie să fie convinsă de succesul produsului înainte să-și asume riscul. Astfel, există o dependență puternică de cercetarea de piață. Această cercetare oferă atât motivele „logice“ pentru acțiune, cât și soluția de rezervă dacă produsul eșuează.

Analiza de piață arată că bărbații beau whisky și alte băuturi tari. Așa că nu există niciun avantaj să cheltuiești bani pe promovarea unor asemenea băuturi în revistele de femei. Analiza de piață ne spune mai degrabă „ce este“, decât „ce ar putea fi“. Poate că o campanie pentru consumul de whisky elaborată pentru femei ar produce noi consumatori de whisky. În orice caz, femeile fac cele mai multe cumpărături de băuturi

tari, așa că, ținând cont doar de acest lucru, ar exista un motiv al promovării whisky-ului în revistele pentru femei.

Urbaniștii stabilesc drumuri pentru a acoperi nevoia existentă, cu un oarecare factor de extrapolare. Dar imediat ce drumurile sunt deschise, ele sunt aglomerate, pentru că însăși existența unui drum atrage trafic, inexistent acolo înainte. Pericolul analizei de piață vine de la faptul că aceasta este statică și, astfel, nu reflectă nici procese interactive, nici posibilități.

Așadar, există o mare nevoie pentru creativitate în interpretarea datelor și în căutarea posibilităților. Cum putem privi asta în alte moduri? Ce alte explicații ar putea fi? Ce altceva ar putea merge aici? Ce gen de lucruri s-ar putea întâmpla?

Viitorul

Ar fi posibil să obținem date complete doar despre trecut, dar cu siguranță este imposibil să obținem date complete despre viitor. Așadar, de unde provine imaginea noastră despre viitor?

Putem extrapola tendințe din prezent. Putem continua cicluri ale prezentului. Putem prevedea anumite convergențe, care ar putea produce noi efecte. Am putea să facem presupuneri informate și apoi să încercăm să perfecționăm aceste presupuneri cu diferite tehnici de scenariu. Toate aceste lucruri sunt foarte valoroase, dar toate depind de analiza prezentului. Cum rămâne cu discontinuitățile?

Ce se întâmplă dacă viitorul nu este o extensie a prezentului? Avem nevoie să folosim creativitatea deliberată pentru a întrevădea anumite posibilități viitoare. Nu există nicio cale de a dovedi că aceste „posibilități” urmează să se întâmple cu adevărat. Dar faptul că avem posibilități îmbogățește harta noastră conceptuală a viitorului. E mai probabil ca planificarea și deciziile bazate pe harta conceptuală îmbogățită să fie mai flexibile. Posibilitățile nu ar trebui să fie ridicate la rang de certitudine, ci să li se dea valoare totală de posibilități.

În orașe, traficul este din ce în ce mai congestionat, iar oamenii petrec din ce în ce mai mult timp pe drum. Oamenii vor să se mute în mediul rural pentru o calitate a vieții mai bună. Tehnologia electronică le permite oamenilor să muncească de acasă. Ce presupune asta? Răspunsul evident este lucrul de acasă, cel puțin în industriile bazate pe informație. Dar există și alte posibilități? Ele apar acolo unde creativitatea vine să le genereze. De pildă, ar putea exista puncte de lucru în vecinătate. Mergi la stația de lucru și ai acolo echipamentul tău electronic. Fiecare persoană de la o stație de lucru ar putea munci pentru o altă organizație. Stația de lucru oferă un mediu

în afara casei și aspectele sociale ale „mersului la serviciu“. În Statele Unite, o proporție foarte mare de tineri își întâlnesc viitoarele soții la serviciu. Ca alternativă, ar putea exista „orașe-dormitor“, unde oamenii își duc traiul când vin la lucru pentru perioade neîntrerupte de două săptămâni, urmate de o săptămână de stat acasă. Există și ideea de a adăuga minibirouri la case și de a permite unui grup mic de lucrători să se întâlnească și să muncească acolo.

Factorii conceptuali

Frații Wright au fost primii care au zburat cu o mașină mai grea decât aerul, deoarece ei au schimbat conceptul predominant. În timp ce toți ceilalți căutau o mașină de zbor „stabilă“, frații Wright și-au propus să se descurce cu o mașină „instabilă“. Acesta a fost factorul conceptual. Prin experimentare, ei au descoperit că ar putea varia înălțarea unei aripi prin răsucirea sau prin deformarea ei. Acest lucru a avut ca rezultat „reglajul“ și, de aceea, ei au fost primii care au zburat.

Uneori, ne propunem să analizăm date pentru a vedea trendurile și ceea ce se întâmplă. Alteori, dezvoltăm un concept solid în mintea noastră și căutăm date pentru a-l dezvolta și pentru a-l verifica. În acest caz, conceptul vine înaintea datelor — deși este posibil să fi fost sugerat de date anterioare.

Ar fi absurd să pretindem că toate conceptele sunt rezultatele creativității. Cu toate acestea, există de obicei o contribuție puternică a creativității la dezvoltarea lor. În exemplul cu Benetton, dat mai devreme în carte, factorul conceptual a fost „flexibilitatea“. Aceia care nu se implică și nu fac niciun efort, așteptând doar ca analiza informațiilor să le dea direcții, vor pierde în întregime valoarea factorilor conceptuali.

Crearea unui nou concept deschide o fereastră nouă prin care putem privi lumea din jur și informațiile disponibile. Noul concept ne spune unde să privim și ce să căutăm. Fără conceptul care să direcționeze atenția și să selecteze informații, nu am descoperi vreodată dovada care să susțină valoarea lui. Aceasta este utilizarea „activă“ de informații, în opoziție cu utilizarea „pasivă“, mai obișnuită. Știi ce tip de piață ar fi necesar pentru livrarea de paste la domiciliu?

Ingrediente

Cu siguranță, cu cât avem mai multe informații, cu atât mai eficientă va fi gândirea noastră creativă. Dacă putem experimenta mai mult, atunci rezultatul va fi mai valoros. Dacă un artist are mai multe culori în paleta lui, atunci pictura va fi

mai bogată. Așa că trebuie să rezulte că, cu cât sunt disponibile mai multe informații pentru „persoana creativă“, cu atât mai bun va fi rezultatul creativității. Din nefericire, acest lucru nu este așa.

Este perfect adevărat că mai multe informații sunt mai valoroase. Dacă știi că, la o anumită temperatură, unele metale se vor întoarce mereu la o formă predeterminată, atunci poți folosi acest fenomen pentru a inventa dispozitive de control utile. Dacă știi că există un sistem eficient de purificare a apei prin intermediul unei membrane, atunci poți fi mai creativ în privința eliminării deșeurilor.

Problema este că rareori informațiile apar strict ca informații. De obicei, informațiile vin împachetate în concepte și percepții. Când persoana creativă preia aceste concepte și percepții existente, este forțată să gândească în același sens. Mă voi întoarce la această idee când voi lua în considerare valoarea „inocenței“ ca sursă de idei proaspete.

În consecință, nu rezultă automat că mai multe informații vor duce la idei mai bune.

Colectarea de informații

Creativitatea joacă un rol important chiar și în colectarea informațiilor. Elaborarea întrebărilor într-un sondaj de opinie poate solicita creativitate. A avea acces la anumiți oameni sau la unele segmente de populație poate solicita creativitate. Când ți-e clar ce informații vrei, e nevoie de creativitate pentru a descoperi cum să le obții și cum să faci asta în cel mai ieftin și corect mod.

Cei care realizează cercetări de piață caută mereu căi mai bune de obținere a informațiilor. Aici există un potențial considerabil pentru creativitate. De obicei, este implicat un cost ridicat în obținerea informațiilor de la oameni și în livrarea informațiilor către oameni. Ar trebui să existe un efort creativ în vederea găsirii de modalități mai ieftine pentru a face așa ceva.

„Știm despre...?“

„Ce s-ar întâmpla dacă...?“

„Cum ar fi receptat acest lucru...?“

Există întotdeauna o nevoie de căi mai bune de colectare a informațiilor. Unele dintre aceste căi mai bune vor veni de la gândirea creativă concentrată pe colectarea de informații.

Prejudecățile legate de creativitate

AM FĂCUT DE MAI MULTE ORI în carte comentarii legate de modul în care este privită uneori creativitatea. Foarte probabil, voi mai discuta în paginile următoare despre acest aspect. Cred, totuși, că ar fi bine să aduc la un loc ideile respective. Știu că voi repeta niște lucruri, dar sunt convins că repetiția este utilă în acest caz. În mod evident, părerile pe care le-am prezentat aici sunt unele personale, bazate pe experiența multor ani în domeniul gândirii creative și al predării abilităților gândirii creative.

1. Creativitatea este un talent natural și nu poate fi învățată

Această prejudecată este, de fapt, foarte convenabilă, pentru că scutește pe toată lumea de efortul de a încuraja dezvoltarea creativității. Dacă este disponibilă doar ca talent natural, atunci nu are rost să cauți să faci ceva legat de creativitate. Argumentul este susținut de obicei prin sugerarea mai degrabă a unor cazuri extreme de creativitate, cum ar fi Mozart, Einstein sau Michelangelo.

E același lucru cu a spune că nu are rost să predai matematica pentru că genii matematice ca Poincaré nu pot fi produse la comandă. Nu renunțăm să predăm pianul sau vioara doar pentru că nu putem garanta un Liszt sau un Paderewski în cazul fiecărui copil. Poți scoate un Björn Borg sau o Martina Navratilova din fiecare elev de la tenis?

Există niveluri foarte utile ale abilității matematice, ale cântatului la pian sau la vioară și ale jocului de tenis, chiar și atunci când nu este atins geniul.

Imaginează-ți un rând de oameni aliniați pentru o cursă de alergare. Este dat semnalul de pornire și se desfășoară întrecerea. Cineva ajunge primul și cineva, ultimul. Performanța depinde de abilitatea naturală de a alerga. Acum, presupunem că un om inventează „patinele cu roțile” și le oferă tuturor alergătorilor câteva antrenamente pe patine cu roțile. Cursa se desfășoară din nou. Fiecare se deplasează mai rapid decât înainte. Ca și înainte, cineva va ajunge primul și cineva va ajunge ultimul.

Dacă nu facem nimic legat de creativitate, atunci, în mod evident, abilitatea creativă poate depinde doar de talentul „natural”. Dar dacă oferim antrenament, structuri și tehnici

sistematice, atunci putem crește nivelul general al abilității creative. Unii oameni tot vor fi mult mai buni decât alții, dar oricine poate dobândi o oarecare abilitate creativă. Nu există nicio contradicție între „talent” și „antrenament”. Orice antrenor de atletism sau profesor la operă poate depune mărturie în privința acestui lucru.

Pentru că unii oameni sunt creativi în mod natural, nu înseamnă că ei nu ar fi chiar mai creativi cu un anumit antrenament și cu ajutorul anumitor tehnici. Nu înseamnă nici că alți oameni nu pot deveni niciodată creativi.

Când am început să scriu despre creativitate, m-am așteptat într-o oarecare măsură ca oamenii cu adevărat creativi să spună că ei nu au nevoie de asemenea lucruri. S-a întâmplat exact invers. Mulți oameni creativi cunoscuți au luat legătura cu mine să-mi spună cât de utile au găsit unele procese.

În acest moment, există de asemenea numeroase experiențe care arată cum au folosit oamenii în mod deliberat tehnici de gândire laterală pentru a dezvolta idei eficiente. Multe experiențe arată, în plus, că antrenamentul gândirii creative determină schimbări pozitive semnificative.

Dacă am face un experiment, am demonstra destul de ușor cum chiar și o tehnică simplă, precum cuvântul aleatoriu, poate duce imediat la mai multe idei — diferite de cele oferite înainte.

În viziunea mea, învățarea gândirii creative este asemănătoare cu învățarea matematicii sau a oricărui sport. Nu putem să stăm deoparte și să spunem că talentul natural este suficient și nimic nu poate fi făcut. Știm că putem antrena oamenii la un nivel util de competență. Știm că talentul natural, unde există, va fi dezvoltat prin antrenament și cu ajutorul unor metode.

După părerea mea, în acest moment, viziunea potrivit căreia creativitatea nu poate fi învățată este de nesusținut.

Este posibil să nu putem pregăti genii — dar există foarte multă creativitate utilă care apare în absența geniului.

2. Creativitatea este specifică rebelilor

La școală, tinerii mai inteligenți par să fie mai conformiști. Ei învață repede „jocul” cerut: cum să mulțumească profesorul. Cum să treacă examene cu efort minim. Cum să copieze, când e necesar. În acest fel, ei își asigură o viață liniștită și abilitatea de a continua ceea ce îi interesează cu adevărat. Apoi, există rebelii. Rebelii, din motive de temperament sau din nevoia de a fi remarcați, nu vor să participe la jocul existent.

Este chiar firesc să presupunem că, mai târziu în viață, creativitatea urmează să vină de la rebeli. Conformiștii învață de zor jocurile potrivite, le practică și se adaptează la ele. Așa că este de datoria rebelilor să conteste conceptele existente și să-și propună să facă lucrurile altfel. Rebelii au curajul, energia și punctele de vedere diferite.

Aceasta este viziunea tradițională a creativității. Dar ar putea fi schimbată.

Odată ce începem să înțelegem natura creativității (sau, cel puțin, gândirea creativă), putem porni aranjarea „jocului” și a pașilor în joc. Odată ce societatea decide că acest joc merită practicat și că ar trebui recompensat, am putea la fel de bine să convingem „conformiștii” să decidă să joace acest „joc” nou. Astfel, conformiștii învață jocul creativității. Pentru că sunt adepți ai învățării și ai jucării jocurilor, conformiștii au potențialul de a deveni rapid mai creativi decât rebelii, care nu vor să învețe sau să joace vreun joc.

Așa că am ajunge la paradoxul ciudat că, de fapt, conformiștii sunt mai creativi decât rebelii. Cred că asta începe să se întâmple.

Dacă este adevărat, mă aștept să văd mai multă creativitate constructivă. Rebelul dobândește adesea creativitate atacând ideile la modă și mergând împotriva abordărilor actuale. Avântul rebelului este obținut prin a fi „împotriva” a ceva. Dar creativitatea conformiștilor (a juca jocul creativ) nu are nevoie de a fi „împotriva” a ceva — așa că poate fi mai constructivă și poate, de asemenea, să adauge elemente noi unei idei existente.

Așadar, creativitatea nu se limitează la rebeli, iar abilitățile creative pot fi dobândite chiar și de aceia care s-au considerat dintotdeauna conformiști.

Japonia a dat mulți oameni cu creativitate ridicată, dar, în ansamblu, cultura japoneză este orientată către comportamentul de grup, nu către originalitatea individuală. Cultura japoneză tradițională nu a acordat o valoare deosebită creativității individuale (spre deosebire de Occident). Privind o boltă netedă, nu este necesar să vezi contribuția individuală a fiecărei pietre.

Lucrurile s-au schimbat. Japonezii au devenit buni la noul joc. Au învățat să participe la jocul creativității. Așa că ei au decis acum să învețe regulile jocului. Din experiența mea în predarea creativității în Japonia, aș spune că vor deveni foarte buni la acest joc „nou”. Așa cum au învățat să joace foarte bine „jocul

calității“, vor învăța, de asemenea, jocul creativității și îl vor juca bine.

Occidentul va fi cumva lăsat în urmă, dacă responsabili cu educația în Occident cred în continuare că nu poți preda creativitatea și că gândirea critică este suficientă.

3. Emisfera stângă/emisfera dreaptă

Geografia simplă a emisferei stângi și a emisferei drepte ale creierului l-a făcut foarte atrăgător — până în punctul în care aproape că avem de-a face cu un rasism emisferic.

„El își folosește prea mult emisfera stângă.“

„Avem nevoie pentru asta de o persoană cu emisfera dreaptă mai dezvoltată...“

„Pentru a fi eficienți în această problemă, am angajat-o pe ea, care-și folosește mai mult emisfera dreaptă.“

În timp ce distincția drept/stâng are o oarecare valoare pentru indicarea faptului că nu toată gândirea este liniară și simbolică, problema a fost exagerată până în punctul în care devine periculoasă, limitând și afectând grav cauza creativității.

În cazul unei persoane dreptace, emisfera stângă este partea „educată“ a creierului și se ocupă de limbaj, de simboluri și de perceperea lucrurilor așa cum știm că ar trebui să fie. Emisfera dreaptă este „inocența“ needucată, care nu a învățat nimic. Așa că în probleme de desen, muzică și altele asemenea, emisfera dreaptă poate vedea lucruri cu un ochi inocent. Ai putea să desenezi lucruri așa cum arată într-adevăr, nu așa cum crezi că ar trebui să fie.

Emisfera dreaptă ar putea permite o viziune mai holistică, în locul construirii lucrurilor punct cu punct.

Toate aceste lucruri au valoare, dar când ajungem la creativitatea implicată în schimbarea conceptelor și a percepțiilor, nu avem de ales decât să folosim emisfera stângă, pentru că acolo se formează și sunt găzduite conceptele și percepțiile. Părțile creierului active la un moment dat pot fi văzute cu ajutorul unei scanări TEP (Tomografie cu Emisie de Pozitroni). Mici flash-uri de radiație captate pe un film arată activitatea creierului. Este evident că, atunci când o persoană desfășoară activități de gândire creativă, atât emisfera dreaptă, cât și emisfera stângă sunt active în același timp. Acest lucru este mai mult decât ne-am putea aștepta.

Astfel, dacă marcarea „emisferă stângă/dreaptă“ are un oarecare merit și o oarecare valoare pentru inocență în anumite ocupații (muzică, desen), ideea de bază este eronată în ceea ce

privește gândirea creativă. Este eronată pentru că sugerează că doar emisfera dreaptă are un rol în creativitate. Este eronată deoarece sugerează că, pentru a fi creativ, tot ce trebuie să faci este să reduci activitatea emisferei stângi și să te folosești de emisfera dreaptă.

4. Arta, artiștii și creativitatea

Mai devreme, am menționat confuzia creată de folosirea foarte largă a cuvântului „creativitate“. De obicei, vedem „creativitatea“ cel mai evident în activitatea artiștilor, astfel presupunem că arta și creativitatea sunt sinonime. Ca rezultat al acestei confuzii, credem că pentru a preda creativitatea, trebuie să învățăm oamenii să se comporte ca artiștii. De asemenea, presupunem că artiștii ar putea fi cei mai nimeriți pentru predarea creativității.

În această carte, sunt preocupat de creativitatea implicată în schimbarea conceptelor și a percepțiilor — de aceea, deseori prefer termenul, mult mai specific, de gândire laterală. Nu toți artiștii sunt creativi din perspectiva modului în care folosesc eu cuvântul „creativ“. Mulți artiști sunt stiliști de forță, care au un stil valoros al percepției și al expresiei. Într-adevăr, mulți artiști sunt prinși într-un stil, deoarece asta este ce așteaptă lumea de la ei. Dacă îl angajezi pe I.M. Pei, arhitectul, să proiecteze o clădire pentru tine, atunci aștepti o clădire de tip I.M. Pei. Se așteaptă ca o operă de artă a lui Andy Warhol să arate ca o operă de artă a lui Andy Warhol.

Artiștii, ca și copiii, pot fi spontani, originali și foarte rigizi, toate în același timp. Nu întotdeauna flexibilitatea este parte a gândirii creative.

Artiștii pot fi, de asemenea, mult mai analitici decât se presupune că este majoritatea oamenilor, și artiștii au mare grijă de metoda muncii lor.

Este adevărat că în cazul artiștilor există un interes general de a realiza ceva „nou“, în loc de simpla repetiție. Există un entuziasm în cazul jocului cu concepte și cu diferite percepții. Există o disponibilitate de a lăsa rezultatul final să explice procesul prin care s-a ajuns acolo, în loc să fie nevoie să se țină cont de o secvență de pași justificativi. Toate acestea sunt aspecte importante ale stării creative generale. Există artiști pe care i-aș considera creativi chiar și în sensul dat cuvântului de mine, după cum există alții pe care nu i-aș privi așa.

Percepția greșită constă în ideea că procesul creativ are de-a face cu arta și de aceea artiștii ar fi cei mai indicați pentru predarea creativității.

A doua parte a percepției greșite este că un artist (sau orice persoană creativă) este în mod obligatoriu cea mai potrivită persoană pentru predarea creativității. Pilotul de curse de Grand Prix nu este cel mai bun designer pentru mașinile de Grand Prix, sau cel mai bun instructor auto. Există ideea că, printr-un fel de osmoză, atitudinile artistului vor ajunge la elevi, care, în consecință, vor deveni creativi. Sunt sigur că există un oarecare efect în această direcție generală, dar este mai degrabă un efect slab, pentru că osmoza, ca proces de predare, este prea intelectuală.

Există câțiva artiști care sunt creativi și buni profesori în domeniul creativității. Există oameni care sunt creativi și sunt buni profesori pentru predat creativitatea. Se întâmplă pur și simplu să fie artiști.

Nu sunt convins că artiștii au un merit special în predarea creativității, a aceleia care are de-a face cu schimbarea conceptelor și a percepțiilor.

Confundarea „creativității” cu „arta” este o problemă de limbaj care poate aduce daune considerabile.

5. Eliberarea

Am menționat această idee înainte. Este foarte importantă, pentru că o mare parte din așa-zisul „antrenament” al creativității din America de Nord este îndreptat către „eliberarea” oamenilor și a potențialului înnăscut al creativității, despre care se crede că îl dețin.

Permite-mi să spun fără să mă gândesc de două ori că sunt întru totul de acord că înlăturarea inhibițiilor, a fricii de a greși și a temerilor de a părea ridicol au o valoare limitată. Cu siguranță, ești mai creativ când ai libertatea să te joci cu idei ciudate și să exprimi gânduri noi. Mi-ar fi greu să fiu în favoarea inhibiției.

Sistemul de „judecată” este o parte foarte importantă a educației noastre, din moment ce există ideea de „un singur răspuns corect”, pe care îl are profesorul. Așa că încercările de a scoate oamenii din acest tipar sunt valoroase.

Tocmai această valoare limitată a conceptului „eliberării” este pericolul său cel mai mare. Unii cred că asta este tot ceea ce trebuie făcut. Așa că organizațiile ajung să fie convinse că, dacă au pe cineva care să vină și să le „elibereze” oamenii, asta este tot ce au nevoie pentru dezvoltarea abilităților creative. În același fel, „formatorii” în domeniul creativității cred că instruirea creativă nu este decât o serie de exerciții care să-i

facă pe oameni să se simtă neînhibați și să spună orice le vine în minte.

Așa cum am indicat mai devreme, creierul nu este proiectat să fie creativ. Meritul creierului uman este acela de a fi proiectat să formeze modele din lumea înconjurătoare și apoi să le memoreze. Acesta este rolul percepției și viața ar fi imposibilă dacă modul în care creierul funcționează ar fi diferit. Scopul creierului este de a ne permite să supraviețuim și să ne descurcăm în diverse situații. Scopul creierului nu este de a fi creativi. Creierul nu este proiectat să depășească modele stabilite pentru a produce idei noi.

Inhibițiile ne trag în jos, sub nivelul „normal” al creativității, așa cum este sugerat în Figura 1.12 (pagina 67). Dacă înlăturăm aceste inhibiții, revenim la nivelul „normal” de creativitate. Dar ca să fim cu adevărat creativi, trebuie să facem unele lucruri „nenaturale”. Asemenea lucruri includ procesele formale ale provocării, care vor fi aduse în discuție mai târziu în carte.

Este adevărat că unii oameni sunt creativi și că, din când în când, apar idei noi. Înseamnă acest lucru în mod cert că avem de-a face cu o activitate naturală a creierului în cazul creativității? Nu rezultă acest lucru. Ideile noi pot fi produse printr-o alăturare de evenimente neobișnuită. Ideile noi pot fi produse printr-o provocare a șansei oferite de natură (un fel de tehnică naturală a „cuvântului aleatoriu”). Mai mult, oamenii se îmbolnăvesc uneori, dar asta nu înseamnă că este „natural” să fii bolnav. Așa că faptul că unii oameni au idei și că acele idei sunt aplicate nu înseamnă că este vorba de o funcție naturală a creierului. Dacă ar fi o funcție naturală a creierului, ar trebui să aștept un randament mult mai bun de la creativitatea naturală.

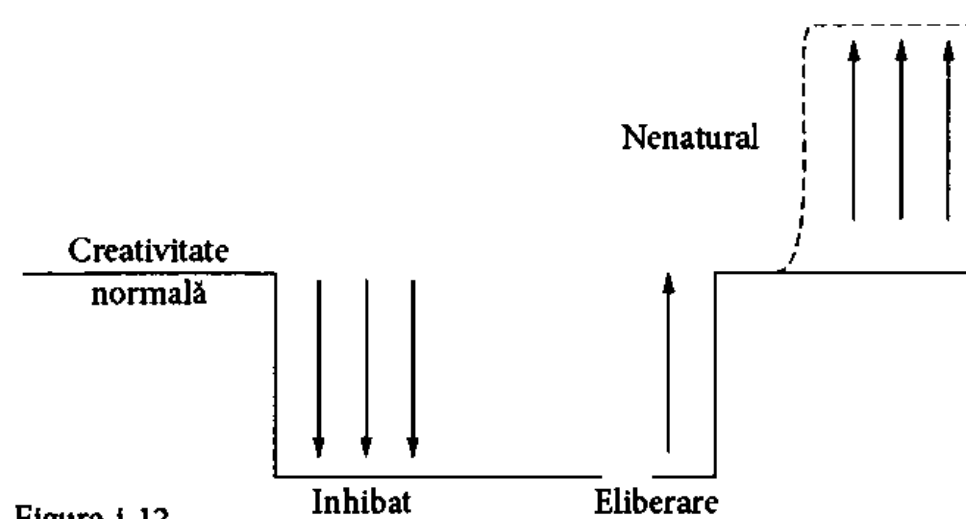


Figura 1.12

Privind lucrurile doar din punctul de vedere al conduitei sistemelor informaționale, este foarte greu să înțelegi cum ar putea fi creativ orice sistem cu „memorie” — poate doar din greșeală.

6. Intuiția

Sunt adesea întrebat de locul „intuiției” în gândirea creativă. În limba engleză, cuvântul „intuiție” pare să aibă două sensuri diferite. Unul dintre ele implică „revelația” și a vedea ceva dintr-odată într-un mod nou. Acest aspect al revelației este foarte asemănător cu fenomenul umorului, pe care l-am menționat mai devreme ca fiind model al gândirii laterale. Dacă reușim să ieșim pe calea laterală (vezi pagina 36), atunci, într-o clipită, înțelegem legătura cu punctul de plecare și se formează o percepție nouă. Din perspectiva acestui înțeles al cuvântului „intuiție”, aș spune că scopul tehnicilor creative specifice este acela de a ne ajuta să ajungem la acest moment de revelație.

Cel de-al doilea înțeles al cuvântului „intuiție” cuprinde o trăire generată din experiență și de reflecții. Ingredientele, sau pașii care duc la trăire nu sunt stabiliți, așa că îi numim mai degrabă „intuiție” decât „idei”. În cazul experienței anterioare, am putea descoperi că avem un presentiment. În cazul reflecțiilor actuale, alimentăm factori și apoi permitem „intuiției” să lucreze asupra lor pentru a produce un rezultat. Să adormi cu o problemă în minte este menționat ca un exemplu al activității inconștiente a „intuiției”.

Întrebarea este dacă există activitate mentală productivă care are loc în afara conștiinței noastre. Chiar dacă nu se întâmplă asta, poate exista un fel de reorganizare a informațiilor, pe care le alimentăm în minte fără niciun efort conștient pentru a produce un rezultat.

La nivel teoretic, cred că este mai bine să o considerăm o întrebare deschisă. Bănuiesc că, odată ce alimentăm în minte contexte, are loc o oarecare reorganizare inconștientă a informațiilor și a experienței. Aceasta abia dacă ar fi surprinzătoare într-un sistem de utilizare a tiparelor, care este foarte predispus la schimbarea înțelegerii — dacă introduci un model într-un punct ușor diferit, poți merge într-o direcție total nouă (cum ar fi traversarea cumpenei apelor între două bazine hidrografice).

Ideea mai importantă este legată de nivelul practic. Există un pericol în asumarea că „toate se întâmplă” la nivel de intuiție și, de aceea, nu putem și nici nu trebuie să facem nimic în privința asta. Este un fel de abordare de tipul cutiei negre, care sugerează că renunțăm la tot efortul conștient și doar sperăm că intuiția își face treaba cum se cuvine și când este nevoie. E inutil să spun că sunt împotriva acestei renunțări.

Cred că intuiția joacă un rol important în etapele finale ale proceselor sistematice ale gândirii laterale. Cred că, din când în

când, intuiția are o contribuție valoroasă în afara oricăror tehnici creative deliberate. Sunt convins totuși că ar trebui să tratăm contribuțiile intuiției ca „bonus“. Când contribuția este utilă, ar trebui să fim recunoscători. Când nu există vreuna, e necesar să ne continuăm eforturile creative deliberate.

7. Nevoia de „nebunie“

Am menționat cum aspectul „nebunesc“ al creativității, asupra căruia insistă unii practicanți în domeniu, tinde să exileze gândirea creativă la periferie, ca un lucru care nu poate fi serios.

Nebunia este ușor de încurajat, deoarece pare foarte diferită de gândirea normală și, de asemenea, poate fi distractivă. Oamenii simt cum se îndepărtează inhibițiile pe măsură ce se întrec să fie mai „nebuni“ decât alții din cadrul unui grup.

Evident, creativitatea nu implică rămânerea la ideile existente, așa că ideile noi pot, la început, să pară nebunești când sunt comparate cu cele existente. Ca rezultat, este foarte ușor să facem presupunerea falsă și să dăm impresia falsă că gândirea creativă se bazează pe nebunie.

Una dintre tehnicile valide ale gândirii laterale este provocarea. Este nevoie de crearea unei provocări care nu există în experiență și, probabil, nu ar putea niciodată să existe în experiență. Scopul acesteia este de a ne scoate din modelul perceptual normal și de a plasa mințile noastre într-o poziție instabilă din care putem apoi să „ne mutăm“ la o idee nouă. Acest proces este deliberat, sistematic și se bazează, din punct de vedere logic, pe comportamentul sistemelor de modelare asimetrice. Există modalități formale pentru crearea acestor provocări: cuvântul formal PO, care să indice că este o provocare, și modalități formale de a obține o „mișcare“ pornind de la o provocare. Toate acestea sunt foarte diferite de a avea o idee nebună doar de dragul de a avea o idee nebună.

A explica elevilor nevoia logică de provocare și modul de lucru cu provocările este altceva decât a lăsa impresia că nebunia este un scop în sine și o parte esențială a gândirii creative. Ca și în cazul multor probleme menționate aici, profesorii de creativitate se fixează pe ideea „nebuniei“ și pornesc la drum predând-o ca fiind esența procesului. Acest fapt determină formarea unei opinii greșite și descurajează oamenii care vor să utilizeze creativitatea la modul serios.

8. Succesul aleatoriu

Procesul tradițional al brainstormingului dă uneori impresia că a fi creativ în mod deliberat presupune mitralierea cu idei nebunești în speranța că una dintre ele ar putea lovi o țintă utilă. Este posibil ca în lumea publicității, pentru care a fost creat brainstormingul, ideile aleatorii să producă ceva util, deoarece se caută mereu noutatea. Dar în aproape toate celelalte domenii, o abordare a creativității bazate pe emiterea cât mai multor idei aleatorii nu are mai mult sens decât a pune o mie de maimuțe să bată la mașini de scris în speranța că una dintre ele ar putea crea o piesă de-ale lui Shakespeare.

Dacă a fi creativ intenționat nu ar fi fost mai mult decât un proces de salve de idei trase la întâmplare, unele care ating ținta și unele care o ratează, subiectul nu m-ar fi interesat deloc.

Ceea ce se întâmplă, de fapt, este total diferit. Există căi principale ale percepției (*vezi* pagina 28), care, ca văile râurilor, colectează toate informațiile din vecinătate. Totul curge pe „râurile” existente. Dacă doar am putea să ieșim în afara fâgașului sau a zonei de captare, am avea șanse mari să ne mișcăm într-o zonă de captare diferită. Această abordare este complet diferită de cea a salvei de idei trase la întâmplare; este ca și cum te-ai despărți de restaurantul tău obișnuit, aflat pe o stradă plină de localuri, fiindu-ți astfel mai ușor să descoperi restaurante noi.

Există idei noi care așteaptă să fie folosite dacă reușim să scăpăm de secvența modelului obișnuit, pe care experiența l-a stabilit pentru noi. E foarte posibil ca aceste idei să existe și avem o șansă rezonabilă de a le identifica doar dacă ne desprindem de gândirea noastră obișnuită.

Bineînțeles, dificultatea constă în faptul că orice idee creativă va fi perfect logică — și chiar evidentă —, dar asta ulterior, așa că destinatarul ideii noi va pretinde că un pic de gândire logică ar fi atins ideea fără toată acea „prosteală”.

9. Creativitatea în salturi mari și în salturi mici

Se spune despre creativitatea occidentală că este obsedată de un salt conceptual mare, care stabilește o nouă paradigmă, în timp ce creativitatea japoneză este mulțumită cu o succesiune de modificări în salturi mici, care creează noi produse fără vreo schimbare conceptuală bruscă. Ce variantă este mai bună?

Creativitatea în salturi mici are o valoare de necontestat și, într-o oarecare măsură, Occidentul a ignorat-o din cauza unei preferințe a ego-ului pentru ideile cu adevărat noi și „mărețe”; acestea sunt mai autosatisfăcătoare și mai capabile de a-i impresiona pe alții. Preocuparea Occidentului pentru

creativitatea „de geniu“ a însemnat uneori o neglijare a creativității „practice“. Salturile mici iau adesea forma modificărilor, a îmbunătățirilor și a combinațiilor de lucruri. Întreaga valoare a unei idei noi poate depinde de o mulțime de salturi mici ale creativității care profită la maximum de o inovație.

În același timp, trebuie spus că o succesiune de salturi mici nu se adună, rezultând un salt mare. Un salt mare este, de obicei, o schimbare de paradigmă sau un concept nou. Deoarece asta poate implica o reorganizare totală a noțiunilor anterioare, s-ar putea să nu se nască dintr-o acumulare de salturi mici.

Este nevoie atât de creativitatea în salturi mari, cât și de cea în salturi mici. Este o problemă de echilibru. Probabil, trebuie să se acorde o atenție mai mare creativității în salturi mici, pentru ca ea să fie acceptată ca o parte necesară a gândirii tuturor într-o organizație. Dacă privim creativitatea doar ca pe o „creativitate în salturi mari“, atunci aceasta este văzută ca fiind potrivită doar pentru oamenii de știință din cercetare sau pentru strategii corporatiști.

10. Grupul sau individul

Mă voi întoarce la această idee în secțiunea „Aplicare“.

Deoarece brainstormingul este abordarea tradițională pentru gândirea creativă deliberată, s-a dezvoltat ideea că gândirea creativă deliberată trebuie să fie un proces de grup. La urma urmei, dacă stai singur, ce ai de gând să faci? Vei spera doar să-ți vină inspirația? Ideea generală a brainstormingului a fost că remarcile altor oameni ar acționa ca stimulent al propriilor idei, într-un fel de reacție în lanț a ideilor. Astfel, condiția de a lucra în grup este o parte esențială a procesului.

Dar grupurile nu sunt deloc obligatorii pentru gândirea creativă deliberată. Fiecare dintre tehnicile prezentate în această carte poate fi utilizată de un individ complet singur. Nu este necesar să avem în vedere existența unui grup. Tehnicile formale ale provocării (și PO) permit unui individ să creeze idei provocatoare și stimulatoare pentru sine. Nu este nevoie absolut deloc să te bazezi pe alți oameni ca să-ți ofere stimulare. Din experiența mea, indivizii care lucrează singuri produc mult mai multe idei și o gamă mult mai largă de idei decât atunci când fac parte dintr-un grup. Într-un colectiv, trebuie să-i asculți pe alții și poți pierde timp repetând propriile idei astfel încât acestea să primească suficientă atenție. Foarte des, grupul ia o direcție comună, iar indivizii nu pot urmări scopuri personale.

Este foarte adevărat că aspectele sociale ale unui grup au valoare. Este nevoie de multă disciplină pentru a lucra creativ singur. În practică, recomand un amestec de activitate de grup și individuală, așa cum voi explica în secțiunea „Aplicare“. Eu cred că indivizii sunt mult mai buni la generarea ideilor și a direcțiilor inedite. Odată ce ideea s-a născut, un grup poate apoi să fie mai în măsură să o dezvolte și să o ducă în mai multe direcții decât poate inițiatorul.

În acest moment, ideea pe care vreau să o subliniez este că demersul creativ deliberat nu trebuie să fie un proces de grup, așa cum se crede atât de des.

11. Inteligența și creativitatea

Un studiu clasic, realizat de Getzels și Jackson, susține că până la un IQ de 120, creativitatea și IQ-ul merg împreună, dar după acesta, ele se despart. Trebuie puse întrebări legate de metodele folosite pentru a testa inteligența și creativitatea și, de asemenea, legate de așteptările oamenilor implicați.

Oamenii cu un IQ ridicat au fost adesea încurajați să nu speculeze sau să ghicească și să nu prezinte idei frivole. Acest tip de pregătire de bază poate afecta serios rezultatul oricărei comparații. O persoană extrem de inteligentă poate ști că o idee este absurdă și, de aceea, nu o va prezenta. Persoana mai puțin inteligentă poate să nu fie suficient de deșteaptă ca să se gândească că ideea nu ar putea funcționa vreodată și, în consecință, va fi apreciată pentru o idee suplimentară.

Întrebarea practică este dacă trebuie să fii superinteligent ca să fii creativ și dacă a fi superinteligent te poate împiedica să fii creativ.

Privesc inteligența ca pe un potențial al minții. Aceasta poate fi determinată de cinetica anumitor enzime, care permit reacții mintale mai rapide și, prin urmare, un ritm mai rapid de scanare. Aceasta poate fi echivalentă cu puterea unei mașini. Puterea este potențialul unei mașini. Performanța unei mașini depinde, totuși, de abilitățile șoferului. O mașină puternică poate fi condusă prost, iar o mașină modestă poate fi condusă bine. În același fel, o persoană „inteligentă“ poate fi un gânditor slab, dacă acea persoană nu și-a însușit abilitățile gândirii. O persoană mai puțin inteligentă poate avea abilități de gândire mai bune.

Abilitățile gândirii creative sunt parte a abilităților gândirii, dar trebuie deprinse direct, ca atare. O persoană inteligentă care nu a deprins abilitățile gândirii creative ar putea fi mai puțin creativă decât o persoană mai puțin inteligentă, deoarece unele

dintre abilitățile gândirii creative conferite de educație pot contraveni comportamentului creativ (cum am sugerat mai devreme). Dacă o persoană inteligentă a deprins abilitățile gândirii creative, atunci m-aș aștepta ca ea să fie un bun gânditor creativ.

Așadar, foarte multe depind de obișnuințe, de pregătire și de așteptări.

Nu cred că a fi foarte inteligent trebuie să împiedice o persoană să fie creativă — dacă ea a făcut un efort de a învăța metodele creativității.

Deasupra unui anumit nivel de bază al inteligenței, nu cred că o persoană trebuie să fie inteligentă în mod excepțional pentru a fi creativă.

Sursele creativității

ÎN ACEASTĂ SECȚIUNE, vreau să analizez unele dintre sursele tradiționale ale creativității și, de asemenea, alte câteva surse. Aceste considerente vor servi atât la plasarea în perspectivă a tehnicilor sistematice ale gândirii laterale, cât și la generarea unor idei practice despre gândirea creativă.

Inocența

Inocența este creativitatea tipică pentru copii. Dacă nu cunoști abordările, soluțiile, conceptele obișnuite, atunci poți avea o abordare inedită. De asemenea, dacă nu ești inhibat de cunoașterea constrângerilor și de cunoașterea a ceea ce nu poate fi făcut, atunci ești mai liber să sugerezi o abordare neașteptată.

Când frații Montgolfier au ridicat primul balon cu aer cald, vestea acestui eveniment captivant a ajuns la Paris, la rege, care s-a gândit imediat la potențialul lui militar. Așadar, l-a chemat pe responsabilul cu dezvoltarea științifică, M. Charles, și i-a ordonat să producă un balon. Acest om de știință remarcabil și-a stors creierul: „Cum ar fi putut să zboare această mașinărie?” După un timp, a spus „Evrika!” și a sărit în sus de bucurie. „Ei trebuie să fi folosit acest nou gaz, denumit hidrogen, care este mai ușor decât aerul!” a exclamat el. Așa că a inventat balonul cu hidrogen, care este unul total diferit de cel al fraților Montgolfier.

Cu mulți ani în urmă, în sudul Suediei, mai mulți liceeni au fost strânși laolaltă de Gunnar Wessman, care era atunci director la Perstorp Corporation. Le-am făcut un instructaj în gândirea laterală. Apoi, mai multe personalități guvernamentale și din industrie au venit de la Stockholm ca să expună diverse probleme tinerilor. Una dintre ele se referea la dificultatea de a motiva muncitorii să lucreze într-o fabrică la sfârșit de săptămână, având în vedere că fabrica trebuia ținută în funcțiune și sâmbăta, și duminica. În inocența lor, copiii au sugerat ca, în locul motivării muncitorilor existenți, ar fi necesară forță de muncă proaspătă, doar pentru weekend. Se pare că această idee a fost încercată și numărul de solicitanți pentru acest loc de muncă a fost cu mult mai mare decât era necesar. Adulții ar fi presupus din multe motive că nimeni nu ar fi vrut un asemenea loc de muncă de weekend, pe care syndicatele nu l-ar fi permis vreodată.

Deși copiii pot fi spontani, originali, pot fi de asemenea inflexibili (așa cum am menționat deja) și pot refuza să prezinte alternative. Creativitatea se naște mai degrabă din abordarea inedită sau inocentă decât din căutarea unei noi abordări.

Din nefericire, nu este ușor să ne menținem ignoranți și inocenți pe măsură ce creștem. Și nici nu este posibil să fii inocent în propriul domeniu. Așadar, care sunt ideile practice pe care le putem reține în ceea ce privește creativitatea inocenței?

Poate, în anumite ocazii, ar fi bine să-i ascultăm pe copii. Este puțin probabil ca micuții să dea soluții complete, dar dacă aceia care îi ascultă sunt pregătiți să culeagă principii, atunci ar putea apărea unele abordări noi.

Unele domenii, cum ar fi comerțul cu amănuntul și industria auto, sunt în mod tradițional bine fixate și își închipuie că au toate răspunsurile. Ai impresia că trebuie, mai întâi, să-ți dezvolti afacerea pentru ca, ulterior, să contribui cu ceva nou. Există un moment în asemenea domenii când lumea se uită în jur și se caută idei în afară. Aceste idei pot avea prospețimea care nu poate fi obținută de la inițiați, indiferent cât de experimentați ar fi.

O idee practică foarte importantă privește cercetarea. Este normal ca atunci când intri într-un domeniu nou să citești tot ceea ce găsești despre el. Dacă nu faci așa, nu te poți folosi de ceea ce se știe și riști să-ți pierzi timpul reinventând roata. Dar dacă faci așa, îți distrugi șansele de a fi original. În cursul lecturii, vei adopta conceptele și percepțiile existente. Poți face o încercare de a le contesta pe acestea, chiar și de a te îndrepta în sens opus, dar nu poți fi inocent pentru mult timp în legătură cu ideile existente. Nu mai ai nicio șansă să dezvolti un concept cât de cât diferit de conceptul tradițional. Așa că, dacă vrei competență, trebuie să citești tot, dar dacă vrei originalitate, nu e nevoie.

O cale de a rezolva dilema este de a citi doar atât cât să te familiarizezi cu noul domeniu. Apoi te oprești și te bazezi pe propria gândire. După ce ai dezvoltat unele idei, citești mai departe. Apoi te oprești și îți revezi ideile și chiar dezvolti unele noi. Apoi te întorci și termini lectura. În acest fel, ai o șansă de a fi original.

Când o persoană se alătură unei organizații, un ușor aer de prospețime adie de la a șasea la a optsprezecea lună. Înainte de a șasea lună, nou-venitul nu are, deocamdată, suficiente informații pentru a se familiariza cu afacerea (cu excepția situației când este o afacere foarte simplă). După a optsprezecea

lună, acesta este atât de impregnat de cultura locală și de modul cum ar trebui făcute lucrurile, încât prospețimea inocenței nu mai este posibilă.

Ar trebui menționat faptul că unele dintre cele mai rigide afaceri sunt cele delicate, ca publicitatea și televiziunea. În alte domenii există reglementări fixe sau chiar legi fizice care ghidează comportamentul. Deoarece acestea sunt practic absente în domeniile delicate, practicanții din astfel de domenii inventează pentru sine o mulțime de reguli și de instrucțiuni arbitrare pentru a se simți mai în siguranță. Dacă orice este posibil, atunci cum știi ce să faci? Astfel că instrucțiunile rigide devin stabilite prin tradiție și oamenii sunt constrânși să lucreze în cadrul acestor reguli total arbitrare. În asemenea domenii, inocența este de obicei respinsă ca ignoranță.

Experiența

Creativitatea experienței este, evident, opusul creativității inocenței. Cu ajutorul experienței, cunoaștem lucrurile care merg. Știm din experiență ce va avea succes, ce va vinde.

Primul mod de operare a creativității experienței este „aceeași Mărie cu altă pălărie“. Ideea care a funcționat înainte așa de bine este înfrumusețată cu unele modificări pentru a apărea ca idee nouă. Este adesea tipul de diferențiere a produsului despre care se vorbește în contextul comportamentului competitiv clasic.

Cel de-al doilea mod de operare a creativității experienței este „fiul lui Lassie“. Dacă un lucru a mers bine înainte, atunci poate fi repetat. Dacă filmul *Rocky* a mers, atunci de ce să nu avem *Rocky II* sau, apoi, *III*, sau chiar *IV* și *V*. Această strategie acoperă copierea, împrumutul și produsele care imită. Un stil nou în publicitate va fi reprodus de mulți imitatori. Acest tip de creativitate este comun în America de Nord, unde există o aversiune considerabilă față de risc. Dacă știi că un lucru merge, atunci repetă-l, nu trebuie să încerci ceva nou. Asta, deoarece costurile personale ale eșecului sunt extrem de mari. Un director este bun doar dacă este bună ultima sa acțiune. Prin acest fapt ne îndreptăm mai degrabă către oportunism, decât către dezvoltarea oportunității adevărate.

Al treilea mod de operare a creativității experienței este dezasamblarea urmată de reasamblare. Lucruri despre care se știe că au succes sunt ambalate ca un produs, de exemplu, un produs financiar. Când vine momentul de a avea un produs nou, ambalajul original este demontat și ingredientele sunt reambalate într-un mod diferit. De obicei, ingredientele sunt

amestecate în diferite ambalaje, astfel încât combinațiile sunt mereu în schimbare.

Creativitatea experienței este, în esență, o creativitate cu risc scăzut și are la bază și repetă succesele trecute. Mare parte a creativității comerciale este de acest tip. Va exista un rezultat stabil și de încredere al creativității cu succes moderat, dar nimic cu adevărat nou. Dacă s-ar gândi cineva la ceva cu adevărat nou, ar fi respins, deoarece ar exista dovezi insuficiente care să garanteze succesul. Așa cum a spus odată Sam Goldwyn: „Avem o reală nevoie de clișee complet noi.“

Motivația

Creativitatea motivației este foarte importantă deoarece majoritatea celor percepuți ca fiind creativi își obțin creativitatea din această sursă.

Motivația înseamnă să fii dispus să petreci până la cinci ore pe săptămână încercând să găsești o cale mai bună de a face ceva, în timp ce alții probabil că își petrec doar cinci minute pe săptămână. Motivația înseamnă să cauți alternative viitoare când toți ceilalți sunt mulțumiți cu cele evidente. Motivația înseamnă să ai curiozitatea de a căuta explicații. Motivația înseamnă să încerci lucruri și să le ajustezi în căutarea unor idei noi.

Un aspect foarte important al motivației este dorința de a te opri și de a privi lucrurile pe care nimeni altcineva nu s-a deranjat să le privească. Acest proces simplu de concentrare a atenției asupra lucrurilor care, în mod normal, sunt considerate ca fiind de la sine înțelese este o sursă puternică de creativitate, chiar și atunci când nu se recurge la vreun talent creativ special. Acest lucru este foarte important și trebuie subliniat și îl voi trata, de asemenea, mai târziu, la tehnicile creative.

Așadar, motivația înseamnă să investești timp și efort și să încerci să fii creativ. În timp, această investiție este răsplătită în termeni de idei noi și creative. Adesea, ceea ce este considerat talent creativ nu este nici mai mult, nici mai puțin decât motivație creativă — și nu e nimic rău în asta. Dacă poți să adaugi unele abilități creative la motivația existentă, combinația poate fi foarte puternică.

Raționamentul adaptat

Există o diferență între un fotograf și un pictor. Pictorul stă în fața pânzei, având culori, pensule și inspirație, și pictează un tablou. Fotograful se plimbă cu o cameră foto până când îi va atrage privirea o scenă sau un obiect special. Alegând unghiul,

încadrarea, lumina etc., fotograful transformă scena „promițătoare” într-o fotografie.

Creativitatea „raționamentului adaptat” este asemănătoare cu creativitatea unui fotograf. Persoana cu raționament adaptat nu inițiază idei. Persoana cu raționament adaptat recunoaște potențialul unei idei într-o etapă foarte timpurie. Pentru că judecata adaptată a persoanei este acordată la fezabilitate, la piață și la limbajul domeniului, persoana culege ideea și o transformă în realitate.

Deși, acestui tip de creativitate pare să-i lipsească strălucirea și mulțumirea de sine a autorului ideilor, în practică poate fi chiar mai important. O idee dezvoltată și pusă în practică este mai importantă decât una abstractă.

Mulți oameni care au obținut succes cu idei noi le-au împrumutat, de fapt, de la altcineva, dar au investit energie creativă pentru ca ele să se concretizeze.

Abilitatea de a înțelege valoarea unei idei este în sine un act creativ. Dacă ideea este nouă, atunci este necesar să poți anticipa puterea ei. Oamenii care dezvoltă idei în acest fel ar trebui să obțină la fel de multă considerație precum cei care le inițiază.

Șansa, accidentul, greșeala și nebunia

Istoria este plină de exemple despre importanța ideilor apărute ca urmare a unei șanse, a unui accident, a unei greșeli sau a unui moment de „nebunie”.

Gândirea tradițională, care este un rezumat al istoriei, merge într-o singură direcție. Apoi se întâmplă ceva — care nu ar fi putut fi plănuț — și asta îndreaptă gândirea într-o nouă direcție și este făcută o nouă descoperire. Orice progres în medicină a fost rezultatul accidentelor, al erorilor sau al observațiilor întâmplătoare. Primul antibiotic a fost descoperit când Alexander Fleming a observat că o contaminare cu mușegai a unui vas Petri părea să fi omorât bacteriile; așa s-a născut penicilina. Procesul imunologiei a fost descoperit de Pasteur când un asistent a făcut o greșeală și a dat o doză prea mică de bacterii de holeră unor pui de găină. Această doză mică a părut să-i protejeze față de o doză mai mare care le-a fost dată mai târziu.

Columb și-a propus doar să navigheze în direcția vestică spre Indii, pentru că folosea măsurători greșite. Acestea erau derivate din măsurarea eronată a circumferinței globului, realizată de Ptolemeu. Dacă ar fi utilizat măsurătorile corecte, calculate de Eratostene (care a trăit în Alexandria înainte de

Ptolemeu), Columb nu și-ar fi propus probabil niciodată să navigheze, deoarece ar fi știut că vasele sale nu ar fi putut căra provizii suficiente.

Într-un fel, întreaga istorie a electronicii depinde de o greșeală făcută de Lee De Forest. Lee De Forest a observat că atunci când o scânteie sare între două sfere în laboratorul său, flacăra gazului pâlpâie. El a crezut că asta se datorează „ionizării” aerului. Ca rezultat, el a inventat lampa electrică cu triodă (cunoscută și ca tub vidat sau supapă termionică), în care curentul ce urmează să fie amplificat este aplicat unei grile și astfel e controlat curentul mai puternic care trece de la filament la plăcuța de colectare.

Această invenție extraordinară a oferit primele mijloace reale pentru amplificare și a condus la dezvoltarea industriei electronice. Înainte de inventarea tranzistorului, toate dispozitivele electronice au folosit asemenea tuburi vidate.

Se pare că toată treaba a fost o greșeală și flacăra gazului a pâlpâit din cauza zgomotului de la descărcarea de scântei.

Erori, anomalii, lucruri care au mers greșit au inițiat adesea idei noi și revelații. Asta, pentru că asemenea evenimente ne duc în afara granițelor „raționalului”, între care suntem de obicei forțați să lucrăm. Aceste granițe sunt rezumatul acceptat al experienței trecute și sunt atent păzite în special de oamenii care, cel mai probabil, au mici șanse să aibă ei înșiși idei noi.

„Nebunia” aparentă este o sursă de creativitate atunci când cineva vine cu o idee care nu se potrivește cu paradigmele actuale. Mulți condamnă vehement această abordare. Cele mai multe idei sunt nebunești și dispar. Dar, uneori, ideea nouă și nebunească se dovedește a fi corectă și paradigma trebuie să se schimbe, dar nu înainte de a întâmpina opoziția feroce a apărătorilor paradigmei vechi.

Așadar, care sunt concluziile practice, știind că există o asemenea sursă puternică a creativității? Ar trebui să facem intenționat greșeli?

O idee practică este aceea de a acorda atenție mărită greșelilor și anomaliilor atunci când lucrurile nu s-au dovedit a fi așa cum am sperat.

A doua idee practică este folosirea deliberată a provocării. Așa cum vom vedea mai târziu, tehnicile provocării ne permit să fim trăsniți, într-un mod controlat, pentru 30 de secunde, la un moment dat. În acest fel, putem obține acele salturi peste granițe, care altminteri depind de șansă, accident, greșeală sau nebunie.

Figura 1.13 (vezi pagina 85) sugerează modul în care granițele experienței trecute și „raționalul“ ne modifică gândirea. Aceste granițe pot fi depășite întâmplător, accidental, din greșeală sau din nebunie — sau cu provocare deliberată.

Menționez aici o idee practică suplimentară. Indivizi care lucrează singuri pot deține și dezvolta idei care sunt la început „nebunești“ sau excentrice și doar mai târziu acceptabile. Dacă asemenea persoane sunt forțate să lucreze cu un grup într-o etapă timpurie, ar putea fi imposibilă dezvoltarea unor astfel de idei, deoarece „raționalul“ grupului va forța ideea nouă să se întoarcă între granițele acceptabilității.

Culturi care se bazează puternic pe lucrul în echipă (cum ar fi Italia și Statele Unite) pot fi în dezavantaj în această privință. Țări ca Marea Britanie, cu tradiția indivizilor excentrici care muncesc retrași prin colțuri, pot fi în avantaj. Probabil de aceea, M.I.T.I.* din Japonia a aflat, în urma unor analize, că 51% dintre cele mai semnificative descoperiri de concept din secolul XX au avut loc în Marea Britanie și doar 21% în Statele Unite, în ciuda investiției tehnice mult mai mari din Statele Unite.

Trebuie spus că, totuși, complexitatea științei moderne face mult mai dificilă contribuția indivizilor. Munca într-o echipă interdisciplinară poate fi esențială pentru dezvoltarea ideilor în viitor. De aceea, există o nevoie chiar mai mare de a dezvolta abilități deliberate ale provocării.

În 1970, într-o întâlnire a directorilor din domeniul petrolului, am sugerat că ar trebui să ia în considerare puțuri de petrol cu forare pe orizontală, în locul celei verticale — și chiar am sugerat utilizarea unui cap hidraulic de foraj. La acea vreme, ideea a părut „nebunească“. Azi, este o metodă des folosită pentru forarea petrolului, deoarece duce la un randament mult mai mare.

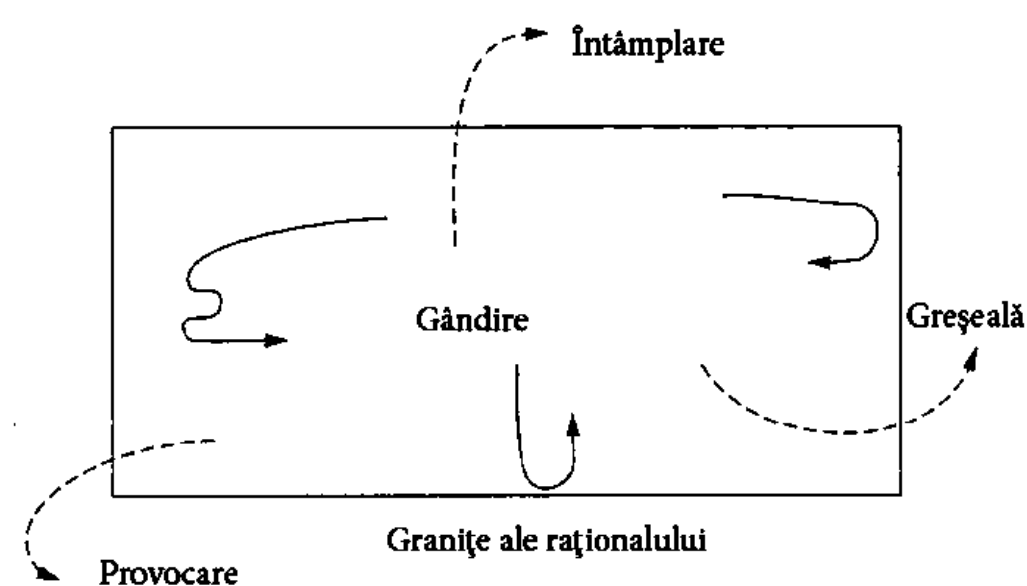


Figura 1.13

M-am ocupat deja pe larg de „stil“, ca sursă aparentă de creativitate. Activitatea în cadrul unui stil poate da o serie de produse noi, care sunt noi pentru că împărtășesc toate același stil nou.

Nu există totuși un efort creativ individual pentru fiecare produs, cu excepția aplicării stilului. Acest tip de creativitate poate avea o valoare practică ridicată, dar nu este la fel ca generarea noilor idei ca atare.

Deja am comentat că, în unele cazuri, creativitatea artiștilor este creativitatea unui stil puternic și valoros.

Eliberarea

Am comentat, de asemenea, pe larg, asupra creativității ca rezultat al eliberării de precauții și de inhibiții conservatoare. Am observat că aceasta are o valoare limitată, dar nu este suficientă, deoarece creierul nu este proiectat de la natură să fie creativ, așa că eliberând creierul de constrângeri îl faci doar un pic mai creativ.

Ar trebui spus că, totuși, schimbarea culturii într-o organizație poate duce la un remarcabil rezultat al creativității. Dacă am considera creativitatea un joc permis și chiar apreciat de managementul de top, atunci oamenii ar începe să devină mai creativi.

Din experiența mea, când un director dintr-o organizație manifestă un angajament real și puternic (nu doar vorbe goale) față de creativitate, cultura organizației se poate schimba destul de rapid. Probabil că nu este vorba atât de eliberarea de inhibiții, cât de o apreciere rapidă a noilor valori și de un „joc“ nou.

Eliberarea de frici și de inhibiții este o parte importantă a creativității și va produce unele rezultate utile. Dar, în sine, este doar un stadiu incipient și insuficient.

Gândirea laterală

Tehnicile creative sistematice ale gândirii laterale pot fi folosite formal și deliberat, pentru a produce idei noi și pentru a schimba percepții. Aceste tehnici și instrumente pot fi învățate, practicate și aplicate atunci când este necesar.

Instrumentele sunt derivate în mod direct din atenția acordată logicii percepției, adică logica unui sistem informațional cu autoorganizare care formează și apoi utilizează modele.

Ideea practică importantă este că asemenea tehnici/instrumente pot fi învățate și utilizate. În acest mod,

poate fi dezvoltată abilitatea gândirii creative.

Bineînțeles, valoarea practică și importanța tehnicilor gândirii creative nu exclud existența altor surse ale creativității.

Note:

* Ministerul Comerțului Internațional și al Industriei. (*N. trad.*)

Gândirea laterală

Ce este „gândirea laterală“?

Cum se leagă „gândirea laterală“ de creativitate?

De ce este numită „gândire laterală“?

Interesul meu legat de gândire vine din trei surse. Ca bursier Rhodes, am studiat psihologia la Oxford și asta mi-a trezit un anumit interes pentru gândire. În cursul cercetării medicale, am folosit mult computere la analiza Fourier a undelor tensiunii arteriale pentru a estima impedanța arterei pulmonare. Am devenit interesat de tipul de gândire de care computerele nu sunt capabile. Aceasta este gândirea creativă și perceptuală. Continuându-mi cercetarea medicală la Harvard, am urmărit modul complicat în care corpul reglează tensiunea arterială și integrarea generală a sistemelor în corpul uman. Așa am ajuns să fiu interesat de sistemele cu autoorganizare.

Cele trei aspecte (gândirea, gândirea perceptuală și sistemele cu autoorganizare) merg împreună și am redactat o lucrare în care m-am referit la „alt tip de gândire“, adică gândirea care nu este liniară, secvențială și logică. Am prezentat acest „alt tip de gândire“ într-un interviu acordat revistei *London Life*. Așa cum am explicat, am descris cum trebuie să te miști „lateral“ pentru a găsi alte abordări și alte alternative. Dintr-odată, mi-a trecut prin minte că acesta este cuvântul de care aveam nevoie. Așa că m-am întors la manuscris și am înlocuit „alt tip de gândire“ cu „gândire laterală“.

Asta era în 1967. „Gândirea laterală“ are acum o intrare oficială în *Oxford English Dictionary*, care este arbitrul limbii engleze. În *Concise Oxford Dictionary*, termenul este definit astfel: „A căuta să rezolvi probleme prin metode neconvenționale și aparent ilogice.“ Cuvântul-cheie este „aparent“. Metodele pot părea „ilogice“ în termenii logicii obișnuite, dar sunt derivate din logica sistemelor modulare, unde, de exemplu, provocarea este o necesitate.

Cel mai simplu mod de a descrie gândirea laterală este să spui: „Nu poți săpa o groapă într-un alt loc săpând aceeași groapă mai adânc.“ Asta subliniază căutarea diferitelor căi și abordări de a privi lucrurile.

În cazul „gândirii verticale“, iei o poziție și apoi cauți să construiești pe această bază. Următorul pas depinde de locul unde te afli în acel moment. Următorul pas trebuie să fie legat și să derive logic din locul unde ești în acel moment. Această

abordare presupune să construiești pornind de la o bază sau să sapi mai adânc aceeași groapă, proces sugerat în Figura 1.14 (pagina 90).

Cu gândirea laterală ne deplasăm „într-o parte” pentru a încerca diferite percepții, diferite concepte, diferite puncte de intrare. Putem folosi metode variate, inclusiv provocări, pentru a ne scoate de pe linia obișnuită de gândire.

Bunica, așezată, tricotează. Susan, care are trei ani, o deranjează pe bunica jucându-se în jurul ei cu un ghem de lână.

Unul dintre părinți spune că Susan ar trebui așezată în țărcul pentru copii, pentru a o ține departe de bunica și pentru a nu o deranja. Celălalt părinte sugerează că ar putea fi o idee mai bună ca bunica să fie pusă în țărcul pentru copii pentru a o proteja de Susan.

Descrierea tehnică adevărată a gândirii laterale se bazează pe atenția acordată sistemului informațional de formare a modelelor cu autoorganizare — „traversarea modelelor într-un sistem informațional cu autoorganizare”. Această mișcare „laterală” peste modele este arătată în Figura 1.15 (pagina 91), care repetă schema de bază a unui sistem asimetric de modelare. În locul mișcării de-a lungul modelelor, căutăm să le traversăm.

Gândirea laterală are foarte mult de-a face cu percepția. În gândirea laterală, căutăm să prezentăm diferite puncte de vedere. Toate sunt corecte și toate pot coexista. Diferitele puncte de vedere nu sunt derivate unele din altele, dar sunt produse independent. În acest sens, gândirea laterală are de-a face cu explorarea, la fel cum și percepția are de-a face cu explorarea. Te plimbi în jurul unei clădiri și faci fotografii din diferite unghiuri. Toate sunt valabile.

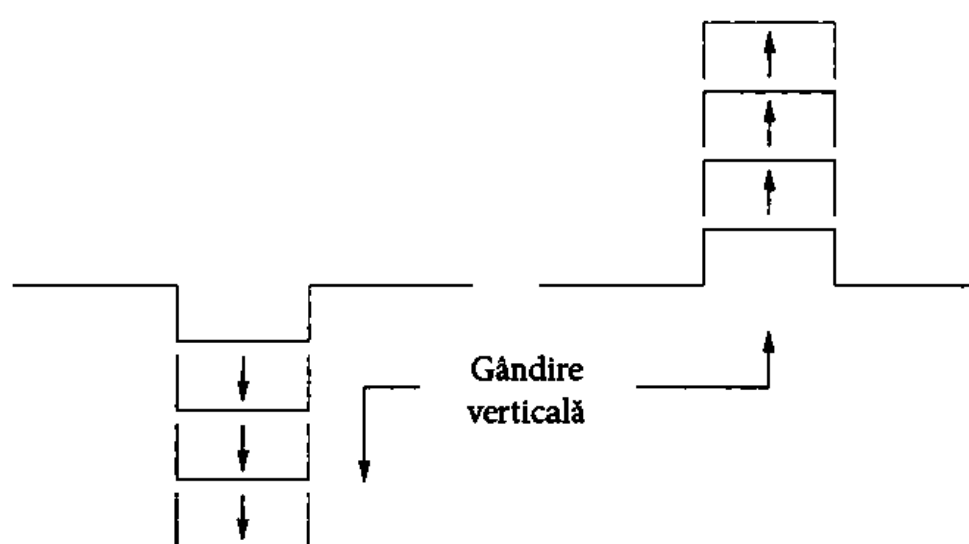


Figura 1.14

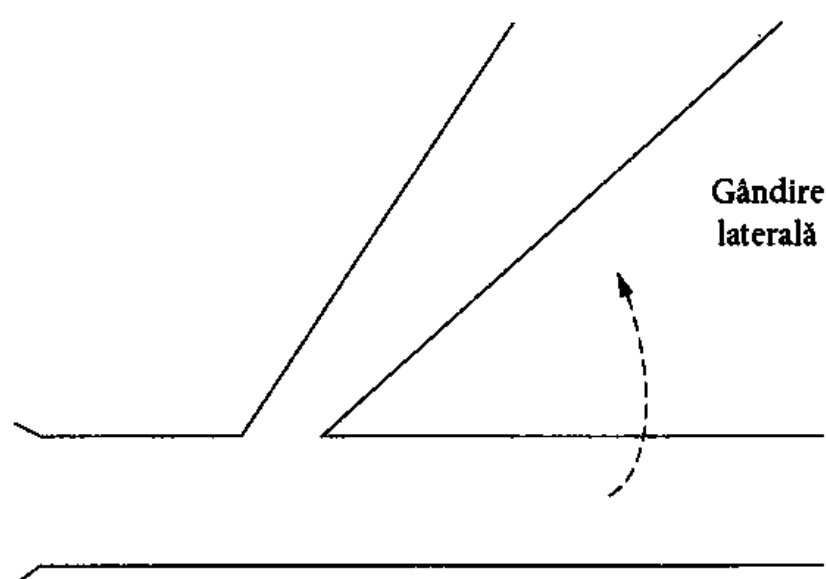


Figura 1.15

Logica obișnuită este preocupată de „adevăr” și de „ceea ce este”. Gândirea laterală, ca și percepția, este preocupată de „posibilități” și de „ce ar putea fi”. Construim straturi a ceea ce ar putea fi și ajungem în cele din urmă la o imagine utilă. Azi, acest tip de procesare a informațiilor este cunoscut în mod oficial în lumea informaticii ca „logică fuzzy”^{*}, pentru că nu există granițe precise, corecte sau greșite.

Așa că termenul de „gândire laterală” poate fi folosit în două sensuri, unul este specific și celălalt, general.

Specific. Un set de tehnici sistematice folosite pentru schimbarea conceptelor și a percepțiilor și pentru producerea unor noi.

General. Explorarea de multiple posibilități și abordări, în locul căutării unei singure abordări.

Este evident că există o suprapunere între definiția „generală” și gândirea perceptuală. Într-un fel, gândirea laterală este gândire perceptuală, diferită de logica gândirii pentru procesare. Este o idee la care voi reveni în următoarea secțiune.

Gândirea laterală și creativitatea

Gândirea laterală este direct preocupată de schimbarea conceptelor și a percepțiilor. În a doua parte a cărții, voi prezenta modalități sistematice de a face așa ceva. Acesta este scopul precis al gândirii laterale.

Într-un fel, schimbarea percepțiilor și a conceptelor este baza creativității care implică noi idei. Nu este obligatoriu să fie precum creativitatea care implică exprimare artistică. Mulți artiști mi-au spus că au găsit utile tehnicile gândirii laterale, dar nu am nicio pretenție ca gândirea laterală să fie baza creativității artistice. Așa cum am precizat înainte, cuvântul „creativitate” are un sens foarte larg și confuz. Există elemente de „nou” și elemente de „a aduce ceva la viață”, chiar elemente de „valoare”. Pot exista procese complet diferite implicate în această definiție largă a „creativității”. „Gândirea laterală” este, totuși, foarte precisă. Gândirea laterală este preocupată de

schimbarea conceptelor și a percepțiilor. Gândirea laterală se bazează pe comportamentul sistemelor informaționale cu autoorganizare.

În sens general, gândirea laterală este, de asemenea, preocupată de explorarea percepțiilor și a conceptelor, dar sensul specific sau creativ se referă la schimbarea percepțiilor și a conceptelor.

Așa cum vom vedea când ajungem la tehnicile sistematice ale gândirii laterale, există aspecte perfect logice (logica obișnuită) și chiar „convergente” ca natură. Așa că gândirea laterală nu este doar un alt termen pentru gândirea „divergentă”. Gândirea divergentă este interesată de posibilități numeroase, la fel ca gândirea laterală, dar acesta este doar un aspect al gândirii laterale.

Legătura dintre gândirea laterală și creativitate este reprezentată în Figura 1.16. Gradul suprapunerii este o chestiune de opinie.

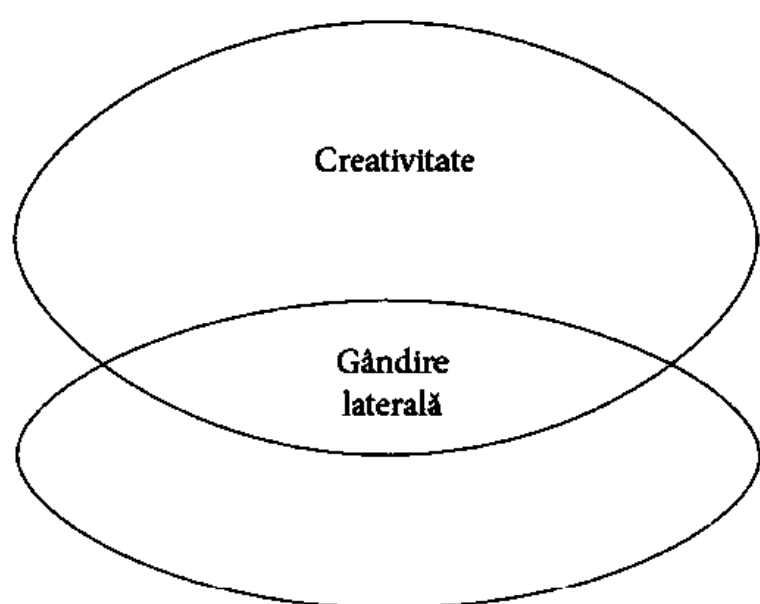


Figura 1.16

Terminologia

În această carte, am folosit termenii „gândire creativă” și „gândire laterală” în momente diferite. Asta pentru că „gândirea creativă” este cunoscută mai bine și nu am vrut să derutez cititorii. În plus, multe dintre ideile prezentate în prima secțiune a cărții se referă la gândirea creativă în general. Ar trebui totuși reținut că această carte este interesată de tipul gândirii creative care este preocupat de noi concepte și de noi idei.

Termenul de „gândire laterală” este rezervat pentru tehnici și instrumente specifice, care sunt prezentate ca o modalitate sistematică de a obține idei și concepte noi. În matematică, există termenul general „matematică”, dar și metode specifice care permit efectuarea operațiilor matematice.

Note:

*Fuzzy (en.) — ambiguu, neclar, estompat. (*N. trad.*)

Percepția și procesarea

EȘTI ÎN BUCĂTĂRIE. Pe masă ai tot ce-ți trebuie pentru petrecerea de diseară: carne, legume, plante aromatice și altele. Sarcina ta este aceea de a procesa toate astea în vederea unui ospăț excelent și de neuitat. Îți setezi sarcina de procesare.

Din punct de vedere cultural, am dezvoltat metode excelente pentru procesarea de informații. Avem matematica, cu puterea și eficiența ei. Matematica începe chiar să se miște în zone nelineare. Avem statistica și studiul probabilităților. Avem informatica și procesarea de date. La început, computerele au fost folosite pentru matematică, dar în prezent pot face lucruri dincolo de granițele matematicii: metode iterative, simulări, modelare etc. Această utilizare a lor deschide perspective complet noi. Computerele oferă o lume în care putem face să se întâmple diverse lucruri și apoi să vedem rezultatele. Procese extrem de solicitante, care ar fi fost greu de realizat prin metode matematice, pot fi acum efectuate de computere. Apoi, există diferite tipuri de logică cu care să procesăm informațiile. În viața cotidiană, avem simplitatea logicii verbale obișnuite în forma sa aristotelică (identitate, incluziune, excluziune, contradicție etc.).

Nu ne lipsesc instrumentele de procesare. Iar ele pot fi îmbunătățite.

Dar în bucătărie, am putea să ne oprim pentru a ne întreba de unde vin și cum au ajuns acolo toate acele produse. Cum au fost alese? Cum au ajuns în magazin? Cum au fost recoltate? Cum au fost inițial crescute/fabricate?

Producerea ingredientelor pentru procesarea informațiilor este rolul percepției. Percepția este cea care organizează lumea în x și y , pe care apoi le procesăm cu ajutorul matematicii. Percepția este cea care ne dă observații sau afirmații, pe care le manipulăm ulterior cu ajutorul logicii. Percepția este cea care ne dă cuvintele și alegerea cuvintelor cu care ne gândim la orice.

În timp ce am dezvoltat sisteme excelente de procesare, am făcut foarte puține lucruri în privința percepției — pentru că nu am înțeles percepția. Întotdeauna am presupus că percepția operează, ca procesarea, într-un sistem informațional organizat extern, pasiv. Asta face percepția imposibil de înțeles. Abia în ultimele decenii am început să înțelegem comportamentul sistemelor informaționale cu autoorganizare și al rețelelor

neuronale cu autoorganizare. Acum avem un model conceptual, cu care putem începe să înțelegem percepția, umorul și creativitatea.

În mod evident, creativitatea are loc în faza perceptuală a gândirii. Aici se formează percepțiile și conceptele noastre și aici este locul unde trebuie schimbate. Cititorii acestei cărți au înțeles până acum rolul central al percepției în gândirea creativă și modul în care gândirea laterală este legată strâns de gândirea perceptuală.

În afara problemelor tehnice, cea mai mare parte a gândirii obișnuite are loc în faza perceptuală. Cele mai multe greșeli în gândire sunt mai degrabă imperfecțiuni ale percepției decât greșeli de logică. Surprinzător este că, în mod tradițional, am pus accent întotdeauna pe logică, nu pe percepție. Ne-am simțit inconfortabil cu fluiditatea și „posibilitățile” percepției și ne-am găsit refugiu în certitudinile aparente și în „adevărul” logicii. Asta ne este foarte de folos când datele de intrare sunt definite ca o măsurătoare sau ca un număr, dar mult mai puțin în acele zone unde excelența în procesare nu se poate realiza din cauza inadvertențelor percepției.

Cu ajutorul percepției, nu vedem lumea așa cum este, ci așa cum o percepem. Modelele percepției au luat naștere în urma unei secvențe de experiență dintr-un anumit moment. Percepem lumea în termenii modelelor stabilite, care sunt declanșate de ceea ce se află acum în fața noastră.

Limitele percepției

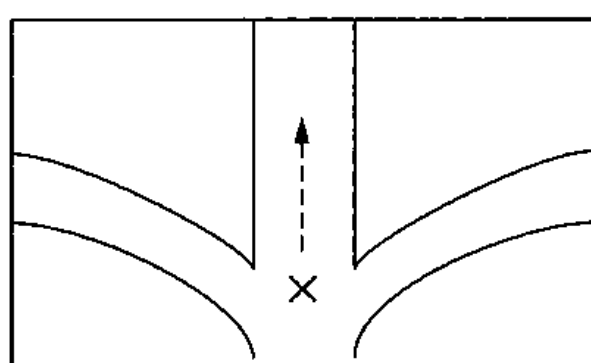
Prietenii îi oferă unui băiețel în vârstă de cinci ani din Australia, pe nume Johnny, posibilitatea de a alege dintre două monede. Este moneda de un dolar și moneda mai mică, de doi dolari. I se spune că poate alege o monedă și că o poate păstra. Alege moneda mai mare, de un dolar. Prietenii lui trag concluzia că este cam tont pentru că nu știe că moneda mai mică este de două ori mai valoroasă. Ori de câte ori vor să râdă de Johnny, ei îi oferă posibilitatea obișnuită de a alege dintre monede. El ia întotdeauna moneda de un dolar și pare că nu învață niciodată.

Într-o zi, un adult care observă această tranzacție îl ia pe Johnny deoparte și îl previne că moneda mai mică este mai valoroasă decât moneda mai mare — chiar dacă poate părea altfel.

Johnny îl ascultă politicos, apoi zice: „Da, știu. Dar cât de des mi-ar mai fi oferit posibilitatea de a alege, dacă aș fi luat moneda de doi dolari de prima dată?”

Un computer programat să țină cont de valoare ar fi luat moneda de doi dolari de prima dată. Percepția umană a lui Johnny este cea care i-a permis să adopte o perspectivă mai largă și să ia în considerare posibilitatea de a repeta afacerea. Aceasta este o percepție foarte complexă. Johnny a trebuit să evalueze cât de des vor dori prietenii săi să-l tachineze; câte monede de un dolar ar fi dispuși să piardă și pentru cât timp, înainte să își dea seama ce are el de gând. Există, de asemenea, factorul risc. Aceasta este diferența dintre un computer și o ființă umană. Computerului i se dau percepțiile și apoi urmează să le proceseze. Minteă umană își formează percepțiile alegând să privească lumea într-un mod individual.

Figura 1.17 arată o hartă simplă cu drumuri în trei direcții. Ești în punctul X și vrei să mergi spre nord. Pare destul de evident și de logic că trebuie să alegi drumul spre nord. Toate informațiile disponibile pentru tine sugerează că este drumul corect.



Hartă mică
Figura 1.17

Acum privește Figura 1.18 (pagina 98), în care harta mică este plasată într-o hartă mai mare. Vedem imediat că drumul spre nord este de fapt cel mai neindicat, pentru că ajunge într-un punct mort. Celelalte două drumuri se leagă printr-un inel care, în cele din urmă, duce spre nord.

Bineînțeles, la început nu am avut informația completă și am făcut o alegere perfect logică în termenii informației de care dispuneam. La fel este și cu percepția. Dacă avem o percepție limitată, atunci putem face o alegere logică perfectă în concordanță cu acea percepție limitată.

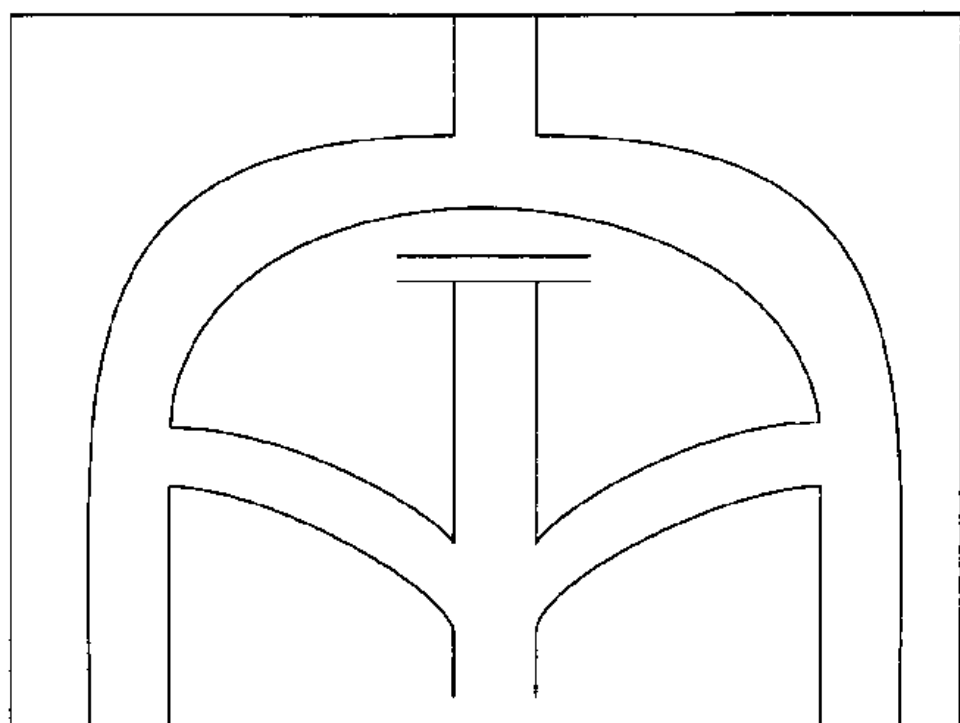


Figura 1.18

Hartă mare

Într-una dintre cărțile mele de început, *Future Positive*^{*}, am introdus conceptul de „bulă logică“. O „bulă logică“ este o bulă personală a percepțiilor în care fiecare persoană acționează într-o manieră complet logică. Logica este corectă, dar dacă percepțiile sunt limitate sau greșite, atunci acțiunea rezultată poate fi nepotrivită. Diferite bule logice dau naștere la diferite comportamente și conflicte. Dar fiecare parte se comportă foarte înțelept în acea bulă logică a ei.

În predarea directă a gândirii ca subiect educațional, unul dintre lucrurile cele mai importante este de a oferi elevilor instrumentele pentru lărgirea percepției. Astfel, prima lecție din Programul CoRT^{**} este PMI. Acest instrument perceptual simplu solicită elevilor să exploreze mai întâi Plusurile, apoi Minusurile și, în final, punctele Interesante.

Predam unei clase de 30 de elevi care aveau între 10 și 11 ani. I-am întrebat ce părere au despre ideea de a fi plătiți, să zicem, cu cinci dolari pe săptămână, pentru a merge la școală. Tuturor celor 30 de învățăcei le-a plăcut ideea foarte mult și au spus că-și vor cumpăra dulciuri, gumă de mestecat, benzi desenate etc. Apoi le-am prezentat PMI și le-am cerut să treacă organizat prin fiecare parte, în grupuri de câte cinci. La finalul a patru minute, i-am întrebat ce gândesc. Plusurile erau ca înainte. Dar acum existau Minusuri. Băieții mai mari i-ar putea ataca pe băieții mai mici pentru a le lua banii. Școala ar putea ridica taxele pentru masa de prânz. Părinții ar fi mai puțin dispuși să dea cadouri. De unde ar veni banii? Ar fi mai puțini bani pentru profesori etc. Existau, de asemenea, câteva puncte Interesante. Plata ar fi retrasă dacă performanța școlii ar fi scăzută? Elevii mai mari ar primi mai mult?

La sfârșitul acestui exercițiu simplu, 29 din 30 de elevi și-au schimbat părerea și au decis că este o idee rea. Ideea

importantă de reținut este că nu am discutat problema cu elevii și nu am avut dispute. Doar le-am prezentat un instrument de explorare perceptuală și le-am cerut să îl folosească. Ca rezultat al folosirii instrumentului, au obținut o percepție lărgită. Ca rezultat al unei percepții lărgite, și-au schimbat judecata. Acesta ar trebui să fie obiectivul predării gândirii: oferirea de instrumente pe care elevii să le poată folosi și care să determine o schimbare în bine.

Un prieten îți arată trei cești cu fața în jos. Sub una dintre ele este o ciocolată și sub două dintre ele sunt pietricele. Ți se cere să alegi. Când pui un deget pe una dintre cești pentru a indica opțiunea ta, prietenul tău ridică una dintre celelalte cești pentru a-ți arăta o piatră. Ar trebui acum să îți schimbi opțiunea orientându-te către cealaltă ceașcă sau să-ți păstrezi alegerea inițială? Conform logicii, ciocolata are 50% șanse să se găsească sub ceașca pe care ai ales-o inițial — așa că nu are rost să te răzgândești. Dar o percepție diferită, urmată de logică, va arăta că în două cazuri din trei ar fi mai bine să alegi cealaltă ceașcă. De ce? Aș putea destăinui explicația, dar este mai interesant dacă îți dai singur seama.

Logica apei

În cartea *I am Right, You are Wrong*^{***} am prezentat conceptul „logica apei” și l-am confruntat cu tradiționala „logică a pietrei”. Logica apei este logica percepției, logica pietrei este logica procesării.

O piatră are o formă fixă și permanentă. Apa se potrivește în recipiente, vase sau depinde de conjuncturi. Percepția depinde de context, experiență, emoții, puncte de vedere, cadru etc.

Dacă adaugi o piatră peste altă piatră, obții două pietre. Dacă torni apă peste apă, obții apă. Percepția se construiește în straturi. Straturile nu rămân separate, dar se construiesc pentru a da o percepție completă.

O piatră este statică; apa este fluidă și curge. Logica pietrei este preocupată de „ce este”. Logica apei și percepția sunt preocupate de „ce ar putea fi”.

O piatră are margini ferme, în timp ce apa are margini fluide. Aceasta se leagă de „logica fuzzy” a percepției.

Percepția se zbate pentru înțeles și încearcă să dea sens lucrurilor care se întâmplă în prezent. Percepția caută, de asemenea, o stare stabilă (în termeni de rețea neuronală din creier). Apa caută să curgă către o stare stabilă. O piatră este imobilă.

Logica percepției

Dacă privim atent logica percepției, descoperim că este foarte diferită de logica tradițională (a pietrei). Am ignorat diferența pentru că eram incomodați de nesiguranța percepției și am preferat întotdeauna dogmatismul logicii procesării. Așa că am presupus că termenii lingvistici pot manipula latura percepției și apoi putem trece la procesarea cuvintelor dacă sunt simboluri matematice.

Această abordare ne blochează în insuficiența cuvintelor și, de asemenea, în modul tradițional de a privi lucrurile, din moment ce cuvintele nu valorează nimic dacă nu sunt istorie. Într-un fel, cuvintele sunt enciclopedii ale ignoranței, pentru că ele îngheață percepții într-un anumit moment în istorie și apoi insistă ca noi să continuăm să folosim aceste percepții înghețate, când, de fapt, ar trebui să facem mai mult de atât.

Pentru a fi creativi, este important să înțelegem fluiditatea percepției și posibilitatea de a avea percepții numeroase, toate valoroase. Acesta este un cadru esențial pentru gândirea creativă. Trebuie să înlocuim „este” cu „poate fi”. Totuși, la finalul procesului gândirii creative, trebuie să ne întoarcem la lumea logicii pietrei pentru a prezenta idei solide, funcționale și cu valoare testabilă. Dar pentru a ajunge la aceste idei, avem nevoie de fluiditatea logicii apei și de gândire laterală.

Note:

* Penguin Books, Londra, 1980/1990. (N. a.)

** CoRT Thinking Lessons (pentru școli), publicat de S.R.A. (Chicago), de asemenea în *Teach Your Children How to Think*, publicat de Viking/Penguin, New York, 1992. (N. a.)

*** Penguin Books, Londra, 1990, Viking Books, New York, 1991. (N. a.)

Proiectarea* și analiza

TRADIȚIILE GÂNDIRII OCCIDENTALE se bazează pe analiză și pe raționament. Obiectivul principal al educației occidentale este „analiza“. Pentru a înțelege informații, pentru a înțelege situații, trebuie să le analizăm. Prin analiză, descompunem situații complexe și necunoscute în părți mici, pe care le putem recunoaște și cărora le putem face față.

Accentul pe analiză este legat și de căutarea „adevărului“, caracteristică gândirii occidentale.

Predăm analiza pentru că este, cu siguranță, importantă, dar și pentru că este mult mai convenabil să o predăm. Poți să le ceri cursanților să analizeze situații. Poți să dai cursanților studii de caz și să le ceri să analizeze situații.

Prin analiză, suntem interesați de „ceea ce este“. Cu ajutorul proiectării, devenim interesați de „ceea ce ar putea fi“.

Întotdeauna se presupune că, dacă scoți la iveală adevărul cu ajutorul analizei, atunci este foarte simplu și evident ceea ce ai de făcut. Presupunem că este ca și cum ai găsi o hartă bună, unde drumurile sunt marcate clar și atunci trebuie doar să alegi o rută și să o urmezi. Din nefericire, viața nu este așa. Viața implică atât acțiune, cât și descriere. Este adevărat că uneori acțiunea înseamnă rutină, obișnuință, certitudine. Dar alteori, trebuie să „creăm“** — acțiunea potrivită.

Ar trebui să acordăm la fel de multă greutate creării ideilor și a acțiunii precum îi acordăm analizei. Nu o facem.

Pretindem că echilibrăm analiza și sinteza. Analiza descompune ceva în elemente și apoi sinteza le combină pentru a oferi un răspuns sau o acțiune. Este ca un set Lego™. Desparți bucățile de plastic prin analiză și apoi poți să le recombini construind orice îți dorești. Din păcate, proiectare nu înseamnă doar a așeza elemente laolaltă în mod cumulativ. Este nevoie de concepte, iar aceste concepte nu vor apărea doar din sinteza elementelor separate.

Din aceste considerente, la nivel intelectual suntem mai buni la analiză decât la proiectare.

Analiza este metoda noastră tradițională de rezolvare a problemelor. Care este cauza problemei? Dacă stai pe un scaun și simți o durere ascuțită, analizezi șezutul scaunului. Descoperi o piuneză și o dai la o parte. Ai îndepărtat cauza

problemei — problema este rezolvată. Te doare în gât. O prelevare de probe de secreție din gât scoate la iveală o infecție streptococică. Iei niște penicilină, care omoară streptococul. Cauza problemei a fost înlăturată, problema este rezolvată.

Există probleme cărora nu le putem găsi cauza. Există probleme în care sunt atât de multe cauze, încât nu putem să le înlăturăm pe toate. Sunt probleme pentru care putem găsi cauza, dar nu o putem înlătura (natura umană ar putea fi cauza). Astfel de probleme nu pot fi rezolvate prin analiză. Este nevoie de „crearea unei căi de urmat“. Tocmai pentru că în educație am pus accent mai puțin pe proiectare, suntem așa de nepregătiți în fața unor astfel de probleme.

Proiectarea folosește informații și logica. Proiectarea are nevoie, de asemenea, să utilizeze creativitatea pentru a avansa concepte posibile și pentru a schimba percepții existente. Uneori, suntem blocați într-o problemă din cauza modului nostru neschimbat de a vedea lucrurile.

Folosit în mod curent, cuvântul *design* (proiectare) trimite la design vizual sau la design grafic. Uneori, el este văzut ca un fel de lux cosmetic. E nevoie să extindem foarte mult înțelesul cuvântului *design* (proiectare) pentru a acoperi toate acele situații în care punem lucruri laolaltă în vederea obținerii unui anumit rezultat. Ori de câte ori rutina nu este suficientă, avem nevoie de proiectare. Proiectarea este baza pentru acțiune.

Așa că, în loc să presupunem că analiza dezvăluie o hartă care are drumuri gata marcate, ar trebui să presupunem că harta arată doar terenul și noi trebuie să „creăm“ drumurile.

Ca și acțiunea, proiectarea are întotdeauna un scop. Prin acțiune, stabilim să realizăm ceva. Prin proiectare, stabilim să realizăm ceva.

Putem crea un concept. Putem crea o idee, mai exact creăm o cale de a pune acel concept în acțiune. Analiza ar căuta să descopere o relație care ar putea exista (ca în știință), dar proiectarea caută să avanseze o relație care nu există și care, probabil, nu a existat vreodată (ca un concept nou). Nicio analiză nu poate să creeze un concept, dacă el nu există. Din punct de vedere teoretic, există un singur adevăr și te apropii din ce în ce mai mult de acel adevăr. Pot exista nenumărate proiectări, care să asigure, toate, realizarea proiectului. Unele proiectări vor fi mai bune decât altele în toate privințele, iar altele, mai bune din anumite puncte de vedere.

Chiar și în știință, avem nevoie să creăm și să dezvoltăm ipoteze și speculații. Este greșită ideea că știința are de-a face

doar cu analiza, iar majoritatea oamenilor de știință competenți au știut asta dintotdeauna. Poezia speculației este cea care îi face competenți, cu condiția rigorii colectării informațiilor.

În situații conflictuale, ne gândim la controversă, la negociere și la exercitarea forței. Proiectarea ar trebui să joace un rol mai important în rezolvarea de conflicte. Este nevoie de crearea unui rezultat care să satisfacă valorile ambelor părți. Este nevoie de crearea unei etape intermediare. Este nevoie de crearea unor poziții de rezervă, sancțiuni, garanții și sisteme de monitorizare.

Există un tip foarte interesant de rezolvare de conflicte care este stabilit prin lege în anumite state din SUA, dar nu este folosit des, deoarece nu prea este agreat de avocați. În situații conflictuale obișnuite, ambele părți pornesc din poziții extreme, știind că vor negocia treptat și că vor lupta în felul lor către o poziție de mijloc sau de compromis. Sunt în joc mult timp, efort și cheltuieli. Folosind metoda alternativă, părțile aflate în conflict nu se întâlnesc. Fiecare parte „creează” cel mai rezonabil „rezultat” sau cea mai acceptabilă concluzie. Ambele rezultate sunt prezentate unui judecător sau unui arbitru. Această persoană trebuie să aleagă cea mai „acceptabilă” propunere. Evident, dacă un rezultat sugerat este inacceptabil și celălalt este acceptabil, atunci va câștiga rezultatul acceptabil. Toate eforturile care ar fi fost depuse în prealabil în luptă sunt făcute acum pentru proiectare. Dacă ambele părți fac o treabă bună creând un rezultat acceptabil, atunci, probabil, nu contează foarte mult care dintre versiuni este aleasă de judecător. Partea interesantă a acestei proceduri este că accentul cade pe proiectare, și nu pe controversă.

Metodele de proiectare

Metoda obișnuită de proiectare este de a stabili cerințele pentru a forma un fel de „mulaj” și apoi de a căuta să potrivești ceva în acest mulaj. Astfel, dacă proiectezi o mașină, ai putea avea în vedere următoarele: formă atrăgătoare, capacitate adecvată legată de numărul de locuri, aspect aerodinamic, eficiență a carburantului, proces de fabricare ușor, utilizare a unor componente standard, manevrare ușoară și câteva elemente unice pentru promovare. Proiectantul ar căuta să satisfacă aceste cerințe. Rezultatul ar fi potrivit, dar, probabil, mai degrabă, anost. Rezultatul ar fi un fel de optimizare și de punere laolaltă a conceptelor cunoscute pentru a obține efectul dorit.

Cea de-a doua metodă este de a dezvolta separat unele concepte creative și apoi de a vedea cum aceste concepte ar

putea fi „modelate“ pentru a se potrivi cerințelor de proiectare. Aici, cerințele sunt folosite ca modelatori ai conceptului. În această a doua abordare există un risc mai ridicat, dar și o probabilitate mai mare de a avea o abordare cu adevărat nouă.

Un arhitect poate stabili satisfacerea fiecărei cerințe de proiectare pentru o clădire nouă: spațiu, iluminare, comunicare, eficiență energetică, aspect atrăgător, dotare cu softuri informaționale etc. În fiecare punct, toate cerințele sunt satisfăcute. Alt arhitect poate alege o cerință esențială (care ar putea fi un aspect sau un spațiu de lucru impunător) și apoi să dezvolte concepte pentru a aprofunda această cerință. Odată ce a fost îndeplinită complet cerința, proiectantul caută apoi să vină în întâmpinarea celorlalte cerințe. În termeni militari, este diferența dintre înaintarea constantă pe toate fronturile și un atac fulger pe unul dintre ele și apoi recuperarea decalajului.

Scopul meu aici nu este de a pătrunde în procesul fascinant și remarcabil al proiectării, care merită o carte în sine. Intenția mea este de a creiona un contrast clar între obsesia noastră pentru analiză și nevoia urgentă de gândire orientată spre proiectare. Alături de această nevoie de gândire orientată spre proiectare, există nevoia de gândire creativă.

Note:

* În original (en.) — *design*. (N. trad.)

** Autorul folosește verbul *to design* pentru a desemna crearea, proiectarea acțiunii. (N. trad.)

Utilizările gândirii creative

AU FOST LUATE ÎN CONSIDERARE diferite aspecte importante ale gândirii creative — natura ei, condiții de funcționare și nevoia de acest tip de gândire. Toate acestea sunt puncte importante, și nu doar reflecții academice. Dacă folosești tehnicile sistematice ale gândirii laterale ca pe un set de instrumente, vei fi mult mai puțin eficient ca persoană creativă față de situația în care acorzi aceeași atenție caracteristicilor contextuale.

Dacă înțelegi „logica” percepției, diferența dintre proiectare și analiză și toate celelalte idei descrise, atunci motivația ta devine mai puternică și vei dobândi abilitatea gândirii creative.

Poți păstra toată viața noțiunile prezentate în carte până acum sau le poți schimba cu altele mai bune. A fost necesar să discutăm toate aceste lucruri din cauza neînțelegerilor legate de natura creativității. Este important să nu le ignorăm din cauza tristei neglijări a gândirii creative din sistemul nostru educațional, mult prea încrezător în puterea informației, a analizei și a raționamentului. Aceste idei sunt necesare pentru a oferi o bază solidă folosirii instrumentelor creative specifice.

Din acest moment, ne putem concentra pe punerea în practică a gândirii creative. Primul lucru pe care vreau să-l fac este să scot în evidență câteva dintre utilizările esențiale ale gândirii creative. Ele sunt stabilite în termeni generali. Aceasta este doar o modalitate de a urmări utilizările creativității. Pot exista și altele, care sunt, de asemenea, valabile.

Voi relua unele idei în a treia parte a cărții, care este dedicată aplicării gândirii creative.

Îmbunătățirea

În termeni cantitativi, gândirea creativă este utilizată cel mai des pentru „îmbunătățire”. Probabil, ar trebui să calific „îmbunătățirea” ca fiind cel mai mare „potențial” al gândirii creative. Putem încerca să folosim gândirea creativă la absolut orice facem acum, cu speranța de a aduce o îmbunătățire sau de a găsi o cale „mai bună” de a realiza ceva. Potențialul este enorm — dar, din motive pe care le voi lua în considerare mai târziu, nu prea utilizăm acest potențial. Suntem, în general, prea mulțumiți de modul în care acționăm în prezent.

Ce înseamnă „îmbunătățire”? Ce înseamnă a găsi o cale „mai bună” de a face ceva? Ce înseamnă „mai bine”?

Trebuie să avem o idee clară despre ce înseamnă mai bine. Mai bine înseamnă la un cost mai scăzut sau în mai puțin timp. Mai bine poate însemna cu mai puține erori sau defecte. Mai bine poate însemna cu mai puțină energie sau cu poluare mai scăzută. Mai bine poate însemna cu mai puțină risipă sau cu materiale mai ieftine. În viitor, o direcție foarte importantă pentru „mai bine” va fi „mai simplu”. Simplitatea are o valoare însemnată pentru utilizatori și consumatori. Simplitatea are o valoare mare pentru producători, deoarece înseamnă că lucrătorii foarte competenți nu sunt esențiali.

Definirea direcției îmbunătățirii este esențială. Bineînțeles, pot fi mai multe direcții importante.

Noțiunea occidentală pentru „îmbunătățire” a fost mereu orientată spre înlăturarea defectelor, spre depășirea problemelor prin corectarea greșelilor. Aceasta este, în mare parte, orientarea negativă generală a gândirii occidentale. Japonezii sunt, de asemenea, preocupați să elimine defectele — dar acesta este doar începutul îmbunătățirii.

Japonezii, spre deosebire de occidentali, sunt capabili să observe ceva care pare perfect și apoi să se apuce de îmbunătățirea acelui ceva. Noțiunea japoneză de îmbunătățire nu se limitează la a îndrepta situația. Asta se datorează faptului că japonezii nu au avut vreodată cultura negativă a gândirii occidentale (dovedind că cineva greșește, rezolvând probleme, corectând erori etc.). Toyota Motor Corporation primește în jur de trei sute de propuneri pe an de la fiecare angajat. Într-o companie occidentală obișnuită, cifra ar fi sub zece.

Este adevărat că, în prezent, companiile occidentale caută să adopte abordarea japoneză, cu programe de genul „îmbunătățire continuă” și „managementul calității totale”. Aceste programe cer îmbunătățire în toate momentele — chiar și acolo unde nu există ceva de corectat.

Cunosc o mare companie europeană cu un sistem de propuneri de succes care a condus la economisirea a milioane de dolari (echivalentul monedei locale), dar compania nu este încântată de sistem. Dificultatea constă în faptul că nimeni nu are timp sau nu vrea să evalueze propunerile. Asta, probabil din cauza faptului că toate propunerile merg ascendent sau central. Japonezii gestionează această problemă având consilii, la toate nivelurile, care evaluează propuneri pe nivelul la care apar. Așa că nu există vreo acumulare masivă de propuneri într-un anumit punct central. Stabilirea modalităților de a gestiona

propunerile este o parte vitală a oricărui program de îmbunătățire.

Punctul-cheie legat de îmbunătățire este acela de a fi capabil să observi orice procedură sau orice metodă și să presupui că ar putea exista o cale mai bună de a o realiza. Cunoscut firme care au observat retrospectiv procese pe care le perfecționaseră de-a lungul anilor și de care erau mulțumite în totalitate. Îmbunătățiri viitoare ale acestor procese „perfecționate” duc la economii de milioane de dolari.

Acum există o recunoaștere generală a importanței de a încerca să îmbunătățești proceduri, chiar dacă nu există vreo problemă și nici vreo presiune de reducere a costurilor. Chiar și așa, nu este ușor. Teoretic, este necesar să privești totul cu această stare mintală de „îmbunătățire”. Din moment ce acest lucru nu este, evident, fezabil, este foarte comod să revii la examinarea doar a problemelor și a greșelilor.

Ideea-cheie de reținut este că înlăturarea greșelilor este doar o mică parte a procesului de îmbunătățire.

Există îmbunătățiri care pot fi realizate pe baza experienței, a noilor tehnologii, a noilor informații, a analizei și a logicii. Gândirea creativă nu este întotdeauna necesară. Când există greșeli, pentru a le înlătura poate fi adesea suficientă rezolvarea logică de probleme. Dar când nu există greșeli, nevoia de gândire creativă este mai mare, pentru deschiderea către noi posibilități.

Rezolvarea de probleme

Rezolvarea de probleme a fost întotdeauna o zonă tradițională pentru folosirea gândirii creative. Dacă abordările standard nu oferă o soluție, atunci e nevoie să apelăm la gândirea creativă. Chiar și atunci când abordarea standard poate oferi o soluție, merită să punem la treabă și gândirea creativă, pentru a găsi soluții chiar mai bune. Nu se poate spune că soluția standard sau prima soluție găsită este obligatoriu cea mai bună.

Am discutat deja despre abordarea bazată pe analiză în rezolvarea de probleme și despre abordarea bazată pe proiectare. Evident, abordarea bazată pe proiectare cere gândire creativă. Dar chiar și abordarea bazată pe analiză poate necesita gândire creativă, pentru a imagina alternative care pot fi apoi verificate.

Se face mare caz în privința „definirii problemei”. Definirea problemei este foarte importantă: „Care este adevărata problemă aici?” Trebuie spus că, totuși, singurul moment în care poți cu adevărat să găsești cea mai bună definire a

problemei este acela ulterior descoperirii soluției. Asta nu prea are utilizare practică. Cu toate acestea, trebuie să depunem efort pentru a lua în considerare definiții alternative ale problemei, unele mai cuprinzătoare, altele mai restrânse. Accentul nu se pune pe definirea *corectă* a problemei, ci pe definiții *alternative* ale problemei. Mai devreme sau mai târziu, vei găsi o definiție de care ești mulțumit și care dă rezultate utile.

O problemă este ca o durere de cap sau ca o pietricică în pantof. Știi că este acolo. O problemă este furnizată de lumea din jurul tău (reglementări guvernamentale, schimbări de curs valutar, dezastre, dificultăți ecologice), de concurenți sau de o defecțiune în propriile sisteme (mecanisme, computere, relații de muncă). Nu trebuie să cauți probleme.

Dar există probleme pe care ți le stabilești tu însuși. Poți să numești asta „găsirea problemei“, dar prefer termenul mai larg de „configurarea sarcinii“. Îți stabilești tu însuși o sarcină și apoi decizi să o îndeplinești. Dacă ea poate fi realizată într-un mod rutinier, atunci nu este nicio problemă. Dacă nu există un mod rutinier, atunci ți-ai stabilit ție însuși o problemă și poate fi nevoie de gândirea creativă pentru a rezolva problema. Cu cât devii mai încrezător în gândirea ta creativă, cu atât vei fi mai dornic să-ți trasezi sarcini „aparent imposibile“.

Cu mulți ani în urmă, am stat lângă profesorul Littlewood (un faimos matematician englez) la un dineu la Trinity College, Universitatea Cambridge. Discutam despre jocul de șah pe computere. Șahul este dificil, având multe piese cu diferite mutări. Am spus că ar fi interesant să se inventeze un joc în care fiecare jucător are doar o piesă. Aceasta a fost o provocare autoimpusă. Am plecat și am inventat jocul „L“, în care fiecare jucător are o singură piesă, în formă de L. Jocul poate fi învățat în douăzeci de secunde, dar este real și poate fi jucat la un nivel foarte avansat. Probabil este cel mai simplu joc real.

Orice inventator se comportă exact în același mod. Inventatorul își stabilește sieși o sarcină și apoi decide să o ducă la îndeplinire. Același lucru se aplică în cazul proiectării, cu singura diferență că, pentru proiectare, este de obicei posibil un anumit tip de rezultat, în timp ce, când avem o invenție, cu excepția cazului când există o „descoperire“, rezultatul poate să lipsească cu desăvârșire.

Există o nefericită tendință în psihologia nord-americană de a numi rezolvare de probleme orice proces de gândire intenționată. Acest fapt ne împiedică să distingem clar între

gândirea implicată în depășirea unei situații dificile de gândirea implicată în obținerea a ceva nou.

În secțiunea cu tehnici, vom vedea că există tehnici, cum ar fi „evantaiul de concepte“, care sunt deosebit de potrivite pentru gândirea orientată spre atingerea obiectivelor. În cazul unei probleme sau al unei sarcini autoimpuse, știm unde vrem să mergem — trebuie să găsim o cale de a ajunge acolo. Aceasta este gândirea orientată spre atingerea obiectivelor și este mai largă decât „rezolvarea de probleme“, titlu pe care l-am dat acestei subsecțiuni din considerație pentru folosirea normală a termenului „problemă“.

Este bine știut faptul că „evitarea problemei“ este o parte importantă a rezolvării problemei. În locul rezolvării problemei, mergi împotriva curentului și alterezi sistemul, astfel că problema nu apare, la început. Acesta este un proces de reproiectare. Dacă oamenii își pierd întotdeauna cheile, reproiectezi sistemul de securitate așa încât să nu se folosească chei.

Valoarea și oportunitatea

Pe măsură ce organizațiile concurente își dezvoltă competența, accentul se mută de pe succes și supraviețuire pe ceea ce pot face ei cu activele lor principale. Aceste active pot fi poziția pe piață, oamenii calificați, sistemele de distribuție, cunoștințele tehnice (și patentele), numele de brand etc. Această a treia utilizare a gândirii creative este direct implicată în adăugarea de valoare, în crearea de valoare și de oportunități.

A existat o perioadă în care eficiența și rezolvarea de probleme erau suficiente, dar azi, acestea oferă doar fundația. Ce produse și servicii noi putem crea? Cum putem să ne poziționăm produsele și serviciile? Cum putem oferi valoare adăugată? Pe ce piețe și segmente noi de piață ar trebui să fim?

Mai devreme în carte, am menționat necesitatea trecerii de la competiția clasică la noul concept de *sur/petition*. Am menționat importanța „valorilor integrate“, pentru a oferi consumatorului ce are nevoie. Am tratat toate aceste aspecte în detaliu în cartea denumită *Sur/petition**.

Întotdeauna poți să-i copiezi pe alții, să combini produse copiate și să preiei companii inovatoare. Acestea sunt strategii valide și par să implice un risc mai mic decât inovația. Dar de ce să aștepti ca alții să facă ceea ce ai fi putut tu să faci primul? În orice corporație competentă și bine gestionată există active nefolosite care doar solicită să fie pusă la treabă gândirea creativă.

Problemele cer atenție. Trebuie să supraviețuim crizelor. Îmbunătățirea este adesea asigurată ca parte a unui exercițiu de reducere a costurilor. Din nefericire, nu există un stimulent simplu care să încurajeze oamenii să caute oportunități. Asta cere spirit antreprenorial. Când oamenii sunt încurajați să evite riscul, motivația de a suporta riscurile sau complicațiile suplimentare este scăzută.

Proiectarea oportunităților solicită gândire creativă. Crearea de noi valori solicită noi concepte. Priceperea de a descoperi „din senin” oportunități depinde de cineva care face efortul de a le găsi. Dacă pur și simplu aștepti să apară oportunități, vei fi unul din mulțime. Dacă investești abilitate creativă, poți fi în fruntea mulțimii. Nu stai în jurul tău idei de oportunitate așteptând să fie descoperite. Aceste idei trebuie produse. Uneori, organizațiilor deosebit de eficiente la producerea de lucruri le este greu să recunoască necesitatea de a produce idei.

Viitorul

A ține cont de viitor solicită întotdeauna gândirea. Nu putem avea niciodată informații complete despre viitor și totuși acțiunile noastre au loc și au consecințe în viitor. Astfel că gândirea creativă poate fi necesară pentru a prevedea consecințele acțiunilor și pentru a genera alternative viitoare de luat în considerare.

Creativitatea este, de asemenea, necesară pentru a stabili viitorul posibil în care am putea să funcționăm. Am menționat deja cum creativitatea este necesară pentru a produce discontinuitățile care nu vor apărea din extrapolarea tendințelor actuale.

A proiecta strategii, a crea evenimente și alternative la planurile care eșuează sunt toate parte a procesului de proiectare creativă. Informațiile și logica stabilesc cadrul. Proiectarea creativă oferă posibilități. Informația și logica evaluează posibilitățile.

În viitor, în loc să te strădui să fii performant la un cost mare, va fi mai potrivit să fii flexibil și pluralist la un cost mai scăzut. Dacă nu poți prezice viitorul cu acuratețe, atunci trebuie să fii pregătit în mod flexibil pentru a trata cu diferite viitoruri posibile.

Din experiența mea, strategia este văzută prea des numai ca un proces de simplificare în cadrul căruia se renunță la diferite posibilități pentru a se urma un curs al acțiunii considerat potrivit. Există o nevoie mai mare de creativitate pentru a genera posibilități viitoare și pentru a găsi căi de a face față

unor posibilități variate. Un curs al acțiunii care ar trebui respins printr-un raționament bine informat poate deveni o strategie preferată printr-o modificare creativă. Ca un fir de aur care străbate un veșmânt, gândirea creativă ar trebui să continue ca parte a întregii gândiri legate de viitor.

Motivația

David Tanner, care a condus Centrul pentru Creativitate din DuPont, SUA, îmi spune cum umbrela „creativității” permite oamenilor să observe orice fac din perspectiva de a regândi acel lucru. Destul de des, această atenție nouă duce la îmbunătățiri care au depins mai mult de logică decât de creativitate. Dar fără umbrela creativității, noua gândire nu ar avea niciodată loc.

Creativitatea are o putere motivațională deosebită, deoarece determină oamenii să fie interesați de ceea ce fac. Creativitatea te face să speri că poate exista o idee care merită efortul. Creativitatea dă posibilitatea unui anumit fel de performanță pentru toată lumea. Creativitatea face viața mai distractivă și mai interesantă. Creativitatea oferă un cadru de lucru cu alții, ca echipă.

Toate aceste aspecte motivante ale creativității sunt destul de separate de rezultatele reale ale efortului creativ.

Este important să încurajăm și să recompensăm efortul creativ. Dacă aștepti recompensarea rezultatelor creative, vei depune mai puțin efort. Dacă depui mult efort, în timp, vei obține rezultate.

Am luat aici în considerare unele dintre principalele utilizări ale gândirii creative. Ar fi putut fi mai simplu să se spună că, ori de câte ori este nevoie de gândire, este de asemenea nevoie de creativitate. Acest lucru nu este îndeajuns, deoarece există situații, ca și în cazul îmbunătățirii sau al oportunității de a crea, când nu există o „nevoie” aparentă pentru gândire, decât dacă alegem să ne stabilim această nevoie. Nimeni nu este obligat să caute o oportunitate până când nu este prea târziu. Nimeni nu este obligat să facă îmbunătățiri până când este aproape prea târziu.

Din fericire, cultura gândirii în afaceri și în alte organizații începe acum să se schimbe. Odată, directorul unei organizații foarte mari mi-a spus că este foarte fericit când nu există „probleme” în niciunul dintre compartimentele sale. Azi, tendința este alta — este preferată gândirea proactivă în locul gândirii pur reactive. Asta cere creativitate.

Note:

* HarperBusiness, New York, 1992. (*N. a.*)

PARTEA A II-A

GÂNDIREA LATERALĂ.
INSTRUMENTE ȘI TEHNICI

Cele șase pălării gânditoare

Cum găsești timp pentru gândirea creativă?

Cum poți cere cuiva să facă efort creativ?

Cum oprești pe cineva să fie negativ în mod repetat?

Cum încurajezi oamenii să caute beneficiile unei idei?

Cum îți exprimi intuiția și instinctul într-o întâlnire serioasă?

Metoda celor șase pălării gânditoare este foarte simplă, dar este vorba despre o simplitate puternică. La Tokyo, s-a organizat o întâlnire la micul dejun cu ocazia lansării traducerii în japoneză a cărții *Șase pălării gânditoare*^{*}. La această întâlnire au venit directori executivi ai uneia dintre cele mai cunoscute corporații japoneze, inclusiv domnul Hisashi Shinto, care era director la NTT^{**}. Tocmai fusese ales omul de afaceri japonez al anului pentru realizarea privatizării acestei organizații-gigant. La acea vreme, NTT avea 350 000 de angajați și valora la bursă mai mult decât primele cinci corporații americane puse la un loc. Domnului Shinto i-a plăcut ideea celor șase pălării și a cerut directorilor săi executivi să citească volumul. L-am întâlnit din nou după șase luni și mi-a spus că metoda a avut un efect puternic asupra directorilor săi executivi, care erau acum mai creativi și mai constructivi. Mi-a cerut să țin un discurs consiliului său director și, de asemenea, managerilor de top din NTT.

În 1990, IBM a folosit metoda celor șase pălării ca parte a nucleului instruirii oferite pentru 40 000 de manageri ai companiei din întreaga lume. Metoda a fost folosită pe scară largă de DuPont, Prudential și de multe alte corporații. A fost utilizată pentru că este practică și aduce schimbări bune.

Metoda este descrisă complet în cartea *Șase pălării gânditoare*; în plus, poți urma cursuri de instruire pentru a învăța metoda.

De dragul exhaustivității, voi face aici un rezumat simplu al metodei.

Pălăria albă

Gândește-te la o hârtie albă, care este neutră și poartă informații. Pălăria albă are de-a face cu date și cu informații.

Ce informații avem aici?

Ce informații ne lipsesc?

Ce informații am dori să avem?

Cum vom obține aceste informații?

Dacă soliciți în cadrul unei întâlniri pălăria gânditoare albă, le ceri celor prezenți să lase deoparte propunerile și argumentele și să se concentreze direct pe informații. Pentru moment, toți caută să descopere ce informații sunt disponibile, de ce este nevoie și cum ar putea fi obținut.

Pălăria roșie

Gândește-te la roșu, și la foc, și la cald. Pălăria roșie are de-a face cu senzații, intuiție, presimțiri și emoții.

Într-o întâlnire serioasă, se presupune că nu ar trebui să-ți arăți emoțiile, dar oamenii fac asta, deghizând emoțiile în logică.

Pălăria roșie le dă oamenilor permisiunea să-și arate emoțiile și intuiția fără scuze, fără explicații și fără nicio nevoie de a le justifica.

Punându-mi pălăria roșie, asta e ceea ce simt legat de proiect.

Presimțirea mea este că nu va merge.

Nu îmi place modul cum se face acest lucru.

Intuiția îmi spune că prețurile vor scădea curând.

Pentru că pălăria roșie „semnalizează” emoțiile de acest fel, ele pot intra în discuție fără să pretindă că sunt altceva. Intuiția poate fi o judecată compusă, bazată pe ani de experiență în domeniu și poate fi foarte valoroasă, chiar dacă motivele din spatele intuiției nu pot fi pronunțate în mod conștient. De asemenea, ar trebui spus că intuiția nu este întotdeauna corectă și poate greși. Uneori, este important să-ți exprimi deschis sentimentele.

Pălăria neagră

Gândește-te la un judecător aspru, în robă neagră, care ia decizii dure legate de răufăcători.

Pălăria neagră este pălăria „precauției”.

Pălăria neagră ne împiedică să greșim făcând lucruri prostești și lucruri care ar putea fi ilegale. Pălăria neagră este pentru judecata critică. Pălăria neagră pune în evidență de ce nu poate fi făcut ceva. Pălăria neagră evidențiază ceva ce nu poate fi profitabil.

Reglementările nu ne permit să facem asta.

Nu avem capacitatea de producție pentru a realiza acea comandă.

Când am încercat un preț mai mare, vânzările au scăzut.

El nu are experiență deloc în managementul exporturilor.

Greșelile pot fi dezastruoase. Nimeni nu vrea să facă greșeli sau lucruri prostești. Așadar, pălăria neagră este foarte valoroasă. Este pălăria cea mai folosită și, probabil, cea mai utilă.

În același timp, este foarte ușor să utilizezi excesiv pălăria neagră. Unii oameni au senzația că este suficient să fii precaut și negativ și că, dacă previi toate greșelile, atunci totul va fi bine. Este ușor să ucizi ideile creative cu negativitate timpurie. Vinul este bun, dar excesul de alcool te poate transforma într-un alcoolic. La fel se întâmplă și cu pălăria neagră. Este foarte valoroasă, dar folosirea ei exagerată poate fi o problemă.

Pălăria galbenă

Gândește-te la lumina soarelui.

Pălăria galbenă este pentru optimism și pentru observarea logică și pozitivă a lucrurilor.

Pălăria galbenă caută fezabilitate și cum poate fi realizat un lucru.

Pălăria galbenă caută beneficii — dar ele trebuie să fie bazate pe logică.

Asta ar putea funcționa dacă mutăm instalațiile de producție mai aproape de clienți.

Beneficiul ar veni din achiziționări repetate.

Costul ridicat al energiei i-ar determina pe toți să facă economie.

Pălăria neagră este mult mai naturală decât pălăria galbenă pentru că trebuie să evităm greșeli și pericole pentru a supraviețui. Pălăria gânditoare galbenă cere adesea un efort deliberat. Beneficiile nu sunt întotdeauna evidente imediat și am putea fi în situația de a trebui să le căutăm. Fiecare idee creativă merită atenție din perspectiva pălăriei galbene.

Pălăria verde

Gândește-te la vegetație și la dezvoltare.

Pălăria verde este pentru gândirea creativă.

Pălăria verde este pentru idei noi.

Pălăria verde este pentru alternative suplimentare.

Pălăria verde este pentru a prezenta posibilități și ipoteze.

Pălăria verde include „provocare” și „mișcare” (vor fi descrise mai târziu).

Pălăria verde cere efort creativ.

Avem nevoie de câteva idei noi aici.

Există unele alternative suplimentare?
Am putea face asta într-un mod diferit?
Ar putea exista o altă explicație?

Pălăria verde face posibilă solicitarea directă a unui efort creativ. Pălăria verde face disponibile timpul și spațiul pentru gândirea creativă. Chiar și atunci când nu există vreo idee disponibilă, pălăria creativă solicită efortul creativ.

Pălăria albastră

Gândește-te la cer și la o vedere de ansamblu.

Pălăria albastră este pentru controlul procesului. Pălăria albastră se gândește la gândirea care e folosită.

Pălăria albastră stabilește programul gândirii.

Pălăria albastră sugerează următorul pas al gândirii.

Pălăria albastră poate solicita alte pălării.

Pălăria albastră cere rezumate, concluzii și decizii.

Pălăria albastră poate comenta în privința gândirii care este folosită.

Am petrecut prea mult timp căutând pe cineva pe care să dăm vina.

Am putea avea un rezumat al acestor puncte de vedere?
Cred că trebuie să aruncăm o privire asupra priorităților.

Sugerez să încercăm pălăria gânditoare verde pentru a obține câteva idei noi.

Pălăria albastră este de obicei folosită de președintele sau de organizatorul întâlnirii, dar alți participanți pot prezenta și ei sugestii. Pălăria albastră este utilă pentru organizarea și controlul procesului de gândire, care devine mai productiv. Pălăria albastră este necesară pentru gândirea despre gândire.

În loc de argument

Tradiția occidentală a argumentelor susține că încercăm să înaintăm folosind ca mijloace luarea de poziție și argumentările. „A” are un punct de vedere și „B” nu este de acord. Se presupune că argumentul care urmează oferă o explicație adecvată subiectului în discuție. Destul de des, protagoniștii rămân blocați pe pozițiile lor și devin mai interesați de câștigarea sau de pierderea confruntării decât de explorarea subiectului.

Metoda celor șase pălării ne permite să scăpăm de argumente pentru a ajunge la discuții mai productive. Atât „A”, cât și „B” pot purta pălăria neagră în același timp pentru a găsi

pericolele. Atât „A“, cât și „B“ pot purta pălăria galbenă în același timp pentru a explora beneficiile. Atât „A“, cât și „B“ pot purta pălăria verde în același timp pentru a descoperi posibilități. În locul gândirii în contradictoriu, există explorarea prin cooperare. De aceea, metoda a fost preluată cu entuziasm de cei care trebuie să conducă ședințe.

În cele din urmă, este o modalitate de eliberare de sistemul tradițional al argumentelor.

Ego-ul și performanța

De obicei, ego-ul și performanța în gândire se află în strânsă legătură. Cineva căruia nu-i place o idee nu va face vreun efort pentru a găsi puncte de vedere în favoarea ideii — și invers. Metoda pălăriilor separă ego-ul de performanță. Cel care gândește este provocat să folosească diferite pălării și încearcă, de fapt, un sentiment de libertate, pentru că nu mai este limitat la o singură poziție.

O persoană căreia nu-i place o idee va face acum un efort sub pălăria galbenă pentru a găsi unele beneficii. Unei persoane care este entuziasmată de o idee i se va cere să caute dificultățile sub pălăria neagră. Cu ajutorul pălăriilor, destul de des, cel care gândește are revelații care-i schimbă opinia în privința unei idei.

Negativitatea persistentă

Unii oameni sunt prudenți prin natura lor și simt că, în fiecare moment, trebuie să identifice pericolele posibile. Într-o discuție normală, nu există nimic cu care să oprești o persoană care este în mod persistent negativă. În sistemul pălăriilor, ai ocazia să fii negativ la momentul potrivit (sub pălăria neagră), dar alteori, negativitatea nu este adecvată.

Dacă o persoană este negativă, spui: „Aceasta este o gândire bună pentru pălăria neagră; hai să vedem ce are ea să ne ofere.“ Apoi, după un timp, zici: „Am avut parte de suficientă gândire specifică pălăriei negre, acum, hai să încercăm un pic din gândirea pălăriei verzi!“ Cel care poartă pălăria neagră trebuie acum să facă liniște sau să facă un efort și să-și pună pălăria verde.

Efortul de a gândi pozitiv și creativ

Pălăriile galbenă și verde fac posibilă alocarea de timp pentru efortul creativ deliberat, precum și pentru efort pozitiv. L-am văzut pe Ron Barbaro, fost președinte al companiei Prudential, ascultând pe cineva care îi spunea de ce un lucru nu poate fi

făcut. După un timp, ar fi spus: „Acum, să folosim pălăria galbenă.“

Nu este ceva natural să se aloce timp pentru creativitate. Nu este ceva natural să se aloce timp pentru gândirea pozitivă, decât dacă se întâmplă să ne placă ideea. Dar odată ce facem efortul deliberat, acesta poate fi răsplătit. Fluxul natural al gândirii și al discuției lasă insuficient timp pentru efortul creativ (cu excepția momentului în care o idee ne vine imediat în minte) și insuficient timp pentru un efort pozitiv.

Jocul

Cu cât investești mai mult în metoda celor șase pălării ca „joc“, cu atât ea devine mai puternică. Oamenii se simt destul de ridicoli dacă rămân în afara jocului. Dacă fiecare încearcă să folosească pălăria galbenă, atunci persoana care face comentarii specifice pălăriei negre se simte nelalocul ei. Dacă investești în joc (folosind culorile pălăriei) când nu ai nevoie neapărat de metodă, îți va fi mai ușor să o aplici atunci când ai într-adevăr nevoie de ea: discuții aprinse, crize, conflicte, puncte de vedere dogmatice ș.a.m.d.

Fără categorii

Este adevărat că unii oameni sunt mai buni la un anumit tip de gândire decât alții. Este perfect adevărat că unii se simt mai confortabil cu un tip de gândire decât cu altul. Dar vreau să insist asupra faptului că pălăriile nu sunt categorii sau descrieri.

Nu vreau ca o persoană să se considere „gânditorul cu pălăria neagră din acest grup“. Și nici ca vreuna să creadă că este „gânditorul cu pălăria verde din acest grup“. Ar fi exact opusul scopului metodei celor șase pălării.

Fiecare trebuie să facă un „efort“ pentru a folosi toate pălăriile. Când un grup folosește gândirea pălăriei verzi, atunci fiecare „poartă“ pălăria verde în acel moment. Dacă o persoană alege să păstreze liniștea în orice moment, cu excepția celui în care se folosește pălăria sa favorită, atunci ea poate fi solicitată direct pentru câteva „păreri ale pălăriei verzi“ sau „păreri ale pălăriei galbene“.

Este prea ușor să vezi pălăriile drept categorii. Ele sunt categorii ale conduitei gândirii, dar nu ale oamenilor. Așa cum fiecare jucător de golf trebuie să încerce să folosească toate crosele, așa și fiecare om care gândește trebuie să încerce să folosească toate cele șase pălării.

Utilizarea ocazională

Cea mai frecventă utilizare a pălăriilor este cea „ocazională”. Asta înseamnă că soliciți o pălărie, la un moment dat. Asta înseamnă să soliciți un anumit tip de gândire sau să schimbi un anumit tip de gândire.

Înainte de a utiliza pălăria, are loc o discuție obișnuită și, după utilizarea pălăriei, are loc din nou o discuție obișnuită. O singură pălărie este folosită ca o cale de a schimba direcția gândirii. Îi poți cere altcuiva să-și pună sau să-și scoată o anumită pălărie. Poți să anunți că îți pui o anumită pălărie („Punându-mi pălăria neagră, acestea sunt dificultățile pe care le prevăd”). Poți cere unui grup întreg să-și pună o anumită pălărie („Cred că este timpul pentru gândirea pălăriei verzi. Avem nevoie de câteva idei noi.”).

Marele avantaj al metodei celor șase pălării este că poți schimba direcția gândirii imediat și fără să se supere nimeni. Dacă îi spui cuiva să înceteze să fie „atât de negativist”, este posibil ca persoana respectivă să se simtă ofensată. Dar dacă îi spui să „încerce pălăria galbenă”, atunci nu o jignești.

După un timp, cele șase pălării devin parte a culturii companiei și sunt folosite liber și automat pentru a cere diferite tipuri de gândire.

Folosirea sistematică

Sunt momente când un grup, sau un individ, vrea o explorare rapidă a subiectului. Acest lucru poate fi făcut punând laolaltă pălăriile într-o secvență formală și apoi trecând prin ele, una câte una, petrecând în jur de patru minute la fiecare pălărie.

Nu există doar o secvență corectă, pentru că secvența va varia în funcție de subiect, dacă a fost sau nu luat în considerare înainte, și în funcție de cine gândește. Există câteva instrucțiuni care pot ajuta la selectarea secvenței. De exemplu, este util să folosești pălăria neagră spre sfârșit, pentru a identifica dificultăți și pericole și pentru a verifica dacă ideea propusă este viabilă. Asta ar trebui apoi să fie urmată de pălăria roșie, care permite cuiva să spună: „În forma actuală, această idee nu va funcționa, dar încă simt că are potențial. Așa că hai să găsim o cale să o facem să funcționeze.” Aceasta permite unui „sentiment” să prevină dezaprobarea totală a unei idei care în forma sa prezentă nu este funcțională. Aceste instrucțiuni ar fi doar derutante în acest punct, pentru că cititorii ar încerca la nesfârșit să-și amintească secvența corectă. Instrucțiunile pot fi descrise adecvat în cadrul unui program de instruire privind folosirea celor șase pălării gânditoare.

Pentru scopuri practice, este suficient să se stabilească o secvență care pare rezonabilă, apoi să fie utilizată. Asta dă rezultate bune.

Mă voi întoarce la metoda celor șase pălării în secțiunea dedicată aplicațiilor.

Note:

* Trad. Adriana Ciorbaru, Curtea Veche Publishing, București, 2008.
(*N. trad.*)

** Nippon Telephone and Telegraph — Societatea Niponă de Telecomunicații și Telegrafie. (*N. trad.*)

Pauza creativă

DACĂ NU EXISTĂ OBSTACOLE, decalaje sau blocaje, gândirea și acțiunea curg lin. Creierul funcționează ca să ne facă viața ușoară transformând acțiunile în rutină. Ne formăm modele de gândire și de comportament și apoi le folosim. Scopul este supraviețuirea și creierul face o treabă excelentă în acest sens.

Atitudinile și motivația creativă pot fi construite cu îndemnuri, laudând rezultatele extraordinare ale creativității, arătând exemple și cu inspirație. Atitudinile creative pot fi, de asemenea, susținute într-o manieră mai sigură prin tehnici simple, cum este „pauza creativă“.

Efortul creativ

În diferite părți ale acestei cărți, am subliniat importanța solicitării „efortului“ creativ. Pălăria verde este un mod formal de a solicita „efort“ creativ în timpul unei ședințe. Am sugerat că, în locul răsplătirii rezultatelor creative, are mai mult sens să fie recompensat efortul creativ. Nu poți cere cuiva să aibă o idee sclipitoare. Dar îi poți cere (adresa o rugămintă) unei persoane să facă un efort creativ.

Odată ce se depune efort, vor urma rezultatele, în cele din urmă. Odată ce se depune efort, putem adăuga abilități la efort prin instruire formală în tehnicile gândirii laterale.

Pauza creativă este cea mai simplă dintre toate tehnicile creative, dar este, într-adevăr, eficientă.

Pauza creativă ar trebui să devină o obișnuință mintală pentru oricine dorește să fie creativ. Pauza creativă este cea mai simplă cale de a face un efort creativ.

Pauza

Nu există nicio problemă. Nu există niciun blocaj. Dar te oprești din a te gândi doar pentru că vrei asta. Pauza nu este o reacție la ceva. Pauza este rezultatul intenției tale de a te opri.

„Aici ar trebui să fie o idee nouă.“

„Aici ar putea să fie o idee nouă.“

„Vreau să mă opresc să mă gândesc la asta.“

Dacă nu dai atenție unui lucru, atunci este puțin probabil să te gândești la el. Pauza creativă este o întrerupere în fluxul lin al rutinei, pentru a acorda atenție deliberată unui anumit lucru.

De ce ne oprim aici? De ce nu acolo? De ce nu peste tot?

Nu trebuie să ai vreun motiv pentru a te concentra asupra unui lucru. Este mai bine să nu ai niciun motiv, pentru că, odată ce începi să cauți motive, vei lua pauză doar când va exista un motiv pentru a te opri — asta ar distruge întregul scop al pauzei creative. Este foarte adevărat că există momente când acela care gândește poate sesiza o anumită valoare posibilă sau o oportunitate ori poate sesiza că un lucru este făcut într-un mod foarte complicat. Acestea sunt motive legitime pentru o pauză creativă, dar ea nu ar trebui să depindă de astfel de motive. Așa cum vom vedea în secțiunea următoare legată de „concentrarea atenției“, unele dintre cele mai bune rezultate apar când oamenii se opresc să se gândească la lucruri la care nimeni altcineva nu s-a oprit să se gândească.

Pauza creativă este foarte simplă, dar asta nu înseamnă că este ușor de pus în aplicare. Este nevoie de multă disciplină pentru a opri fluxul gândurilor pentru o pauză creativă.

Motivația

Ce proces are loc mai întâi? Ne oprim pentru o pauză creativă pentru că suntem motivați să fim creativi? Sau devenim motivați să fim creativi pentru că dezvoltăm obișnuința deliberată a pauzei creative? Cred că sunt valabile ambele procese, dar trebuie să existe o motivație inițială; altfel, o persoană nu s-ar deranja să facă din asta un obicei.

Vreau să subliniez faptul că „pauza creativă“ este un proces deliberat. Nu este rezultatul unei inspirații bruște, care trebuie urmată. Te oprești pentru că vrei. Te oprești pentru a face un efort creativ. Ai intenția de a fi creativ.

Speranța este o parte importantă a creativității și speranța este, de asemenea, legată de entuziasm. Te oprești pentru că există posibilitatea unei idei noi, dacă faci efortul de a te opri. Poți să mergi repede de-a lungul unui drum de țară sau poți să te oprești ca să privești florile sălbatice de pe marginea lui. Dacă mergi repede de-a lungul drumului, nu vei observa florile sălbatice decât dacă sunt așezate într-un mod spectaculos. Dar dacă faci efortul de a te opri și de a acorda atenție florilor, însăși frumusețea lor simplă poate fi o recompensă pentru tine.

De ce ar trebui să te oprești? De ce ar trebui să oprești lucrurile? De ce ar trebui să irosești timp pentru un efort care, probabil, este zadarnic? Răspunsul la toate aceste întrebări se găsește într-o apreciere a naturii „investiției“ în creativitate. Cu siguranță, nu poți garanta că fiecare pauză creativă va fi

productivă. Dar dacă continui să investești în efort creativ, recompensele vor începe să curgă. Dacă nu faci niciun efort creativ serios, este foarte puțin probabil să obții vreo idee nouă. Dacă nu petreci timp grădinărint, mai mult ca sigur nu vei cultiva o grădină.

Cu siguranță, pauzei creative nu ar trebui să i se permită să interfereze cu scopul principal al gândirii sau al ședinței. Pauza poate fi personală: „Mă întreb dacă ar putea exista o cale diferită de a face asta.” Pauza poate implica grupul: „Hai să vedem dacă există alternative.” Pauza poate fi trecătoare și nu trebuie să o observe nimeni.

Folosirea pauzei creative

Ce se întâmplă în pauza creativă? Cât de lungă ar trebui să fie?

Nu este nevoie să folosești vreun instrument sistematic al gândirii creative în pauza creativă. Poți căuta rapid alternative simple, dar asta e tot. Principala idee a pauzei este de a acorda atenție unui lucru și de a identifica o idee demnă de atenție. Pe măsură ce devii mai priceput în gândirea creativă, chiar și o pauză scurtă poate sugera o cale mai bună de a face diverse lucruri.

Dacă un râu este blocat temporar, apa poate să găsească rapid fâgașe noi. Uneori, simpla întrerupere a fluxului rapid al gândurilor poate deschide căi noi de gândire. O pauză ca aceasta are valoare. Valoarea pauzei nu constă în faptul că ne permite să facem anumite lucruri în acest timp. Dacă te oprești când mănânci, vei savura gustul mâncării. Dacă te oprești când gândești, devii mai conștient de ceea ce se întâmplă în momentul respectiv. Dacă te oprești într-o intersecție, poți citi indicatoarele. Dacă conduci în viteză printr-o intersecție, nu vei avea nicio idee unde pot duce drumurile laterale.

Există momente când e important să gândești rapid, dar există de asemenea ocazii când este mult mai bine să gândești încet. Pentru creativitate, gândirea lentă este un avantaj. Când conduci încet, poți observa diverse lucruri și le poți acorda atenție. În loc să fii obsedat doar de destinația finală, poți analiza drumul pe care îl parcurgi pentru a ajunge acolo și poți remarca existența diferitelor rute.

Pauza nu ar trebui să fie lungă. Nu e nevoie nici să-ți storci creierii străduindu-te să descoperi o idee nouă. Doar te oprești să gândești și să te întrebi ceva pentru un moment (probabil, 20-30 de secunde când ești singur și două minute în grup) și apoi mergi mai departe. Întotdeauna poți să te întorci în acel punct mai târziu, dacă vrei. Presiunea de a obține un rezultat

imediat nu există. Pauza creativă este un sfârșit în sine. De fapt, este mai bine să nu te străduiești prea tare la fiecare pauză creativă, deoarece ele vor deveni apăsătoare și vei fi mai puțin tentat să le faci. Pauzele ar trebui să fie aleatorii. Este ca și cum am spune „Asta este interesant” și apoi să avansăm.

Deși pauza creativă implică atât concentrare a atenției, cât și intenție, există o distincție clară între pauza creativă simplă și alegerea unui arii importante de concentrare a atenției, urmată de încercarea constantă și sistematică de a genera noi concepte. Definirea intenționată a unei zone de concentrare a atenției și solicitarea susținută a efortului creativ (fie că sunt, fie că nu sunt implicate instrumente sistematice ale gândirii creative) sunt demersuri diferite ca însemnătate.

Chiar și când asculți pe cineva vorbind, poți face pauze creative sau poți alege anumite „puncte ale atenției” creative axate pe ceea ce se spune.

Gândirea proactivă

O mare parte din gândirea noastră este reactivă: răspunzând la întrebări, rezolvând probleme, depășind dificultăți. Există puțin timp pentru orice alt fel de gândire și mai puțină motivație să ne dăm nouă înșine sarcini de gândire suplimentare. Pauza creativă este un important obicei de gândire proactivă. Este o pauză scurtă, în care cel care gândește spune:

„Vreau să observ asta.”

„Vreau să acord atenție acestui lucru.”

„Trebuie să mă gândesc la asta.”

„Există în acest caz altă posibilitate?”

„Este singura cale de a face asta?”

Dacă o persoană, sau o organizație, pune vreo valoare pe creativitate, atunci acea valoare justifică pauza creativă proactivă. Pauza este o tehnică simplă. Pauza este o modalitate de a construi o atitudine creativă. Pauza este o modalitate de a transforma atenția creativă într-un obicei. Pauza este o modalitate concretă de a demonstra că poți depune efort creativ, cel puțin pentru tine însuși, dacă nu pentru alții. Pauza creativă este o investiție în creativitate și o investiție în construirea abilităților creative.

Este important să conștientizăm că pauza creativă este o procedură simplă și ușoară. Nu ar trebui să fie vreodată transformată într-o provocare dificilă sau într-o sarcină solicitantă.

Concentrarea atenției

SE SPUNE CĂ INVENTATORUL EXTERN care a creat „Workmate”^{*} de la Black & Decker a făcut milioane din această invenție simplă și practică. Black & Decker s-a concentrat pe instrumentele sale eficiente. Inventatorul și-a concentrat atenția pe o zonă diferită: locul pentru utilizarea instrumentelor.

Concentrarea atenției este o parte foarte importantă a creativității. Concentrarea atenției este o parte mult mai importantă a creativității decât conștientizează majoritatea oamenilor creativi. Unii oameni creativi pretind că nu cred în concentrarea atenției și doar vor să împrăști idei în jur pe măsură ce acestea apar.

Concentrarea simplă a atenției

„Concentrarea atenției” nu este de obicei considerată o metodă creativă, dar este. Ce voi numi „concentrare simplă a atenției” este o metodă creativă foarte eficientă.

Majoritatea ne gândim la creativitate ca fiind aplicată problemelor serioase și dificultăților care par a nu avea vreo soluție fără o descoperire creativă. În asemenea cazuri, poate fi necesar un grad înalt de calificare creativă.

Totuși, să presupunem că îți concentrezi atenția pe ceva la care nimeni altcineva nu s-a deranjat să se gândească. În asemenea cazuri, chiar și o gândire foarte puțin creativă poate produce rezultate spectaculoase. Nu există competiție. Este un teritoriu virgin. Există investitori care au reușit să abordeze probleme cu adevărat dificile și să găsească soluția pe care toată lumea o căuta. Dar există alți investitori, care aleg zone pe care nimeni altcineva nu le-a observat și, cu o ușoară îmbunătățire, dezvoltă o invenție semnificativă. A căuta aceste puncte de concentrare neobișnuite și neobservate ale atenției este o tehnică creativă. Știm că detergenții concentrați au fost un mare succes, pentru că ocupă mai puțin spațiu pe raft în magazin și cheltuielile de comercializare a lor sunt cu 45% mai mici. Există vreo cale de a face pachetele de cereale mai puțin voluminoase? Sau vreo modalitate ușoară de a reînchide pachetele de cereale?

În timp ce mănânci la masă, alegi să-ți concentrezi atenția pe relația dintre tacâmuri și farfurie. Nu există nicio problemă de depășit, nicio dificultate de rezolvat, nicio valoare evidentă de

dobândit. Dar alegi să-ți concentrezi atenția pe această chestiune.

Pui un timbru pe un plic și alegi să-ți concentrezi atenția pe această operație. Ce idei noi ar putea apărea aici? Poate o reclamă sau un mesaj legat de sănătate în spațiul care urmează să fie acoperit de timbru. Poate o modalitate total diferită de a atașa timbrul.

Bei dintr-un pahar. Îți concentrezi atenția doar pe buza paharului. Ar putea avea o formă diferită? Ar putea exista o margine detașabilă în scopuri de igienă?

Stai la rând pentru înregistrare într-un aeroport, îți concentrezi atenția pe rând. Cum ar putea fi folosit acel timp pentru informare sau divertisment? Poate am putea să facem din nou filme „mute” pentru a fi vizionate la televizor în locuri unde nu este acceptat zgomot suplimentar.

Îți concentrezi atenția pe plata primelor de asigurare regulate. Ce idei noi ar putea fi generate în privința acestei operații?

Mâncarea ți se răcește în farfurie. Ce ar putea fi făcut? Ce zici de o pânză pentru masă cu fir fierbinte pentru a păstra farfuriile calde? Alte idei?

Toate sunt exemple minore, dar sunt utile pentru a arăta că „atenția simplă” poate fi fixată în orice punct.

Poți alege să-ți concentrezi atenția pe interdependența sau relația dintre lucruri, ca o persoană care intră sau iese dintr-o mașină.

Poți să modifice ceva pentru a satisface mai bine anumite nevoi. Un inventator a creat ștergătorul de parbriz cu turație variabilă și, în cele din urmă, a câștigat milioane din asta.

Poți să descompui o operație în pași mici și să-ți concentrezi atenția pe câțiva dintre aceștia. Îți duci mașina în service. Cum se poate acționa pentru a face anumiți pași mai repede sau mai ușor?

Există un număr infinit de puncte posibile de concentrare a atenției. Cât despre pauza creativă, depinde de tine. Decizi să te oprești. Alegi să-ți concentrezi atenția.

Pauza creativă și concentrarea simplă a atenției nu sunt același lucru, dar se suprapun. Pauza creativă este dorința de a te opri în timpul unei reflecții sau discuții pentru a acorda atenție creativă. Concentrarea simplă a atenției este un efort intenționat de a alege un nou punct de concentrare. Poate nu există nicio reflecție în curs de desfășurare. Ceea ce au în comun cele două este dorința de a gândi despre lucruri care nu

cer gândire. Este decizia celui care gândește creativ să se oprească sau să-și concentreze atenția în acest mod.

Odată ce a avut loc o concentrare simplă a atenției, rezultatele ei pot fi folosite în multe moduri.

1. O simplă însemnare a punctului de concentrare pentru atenția viitoare. Punerea în comun a unei liste de puncte posibile de concentrare a atenției este parte a aplicării gândirii creative și va fi prezentată la secțiunea de aplicații.
2. O încercare preliminară de a genera unele alternative și idei. Acesta este un tip de pretest. Dacă apar idei interesante, atunci chestiunea poate fi urmărită mai serios. Acest pretest ar dura în jur de trei până la cinci minute.
3. Un efort serios pentru a genera idei în zona de concentrare definită a atenției. Această încercare serioasă ar folosi tehnicile formale ale gândirii laterale.

Odată ce a fost definită o zonă de concentrare a atenției, poate fi apoi tratată la fel de serios ca o problemă reală sau ca o posibilă arie de oportunitate. Nu există nicio garanție că efortul creativ va produce un rezultat util. Există o investiție în timp și efort care poate să nu fie recompensată imediat. Este o chestiune de voință a unei persoane sau a unei organizații pentru a aloca resurse acestui tip de investiție.

Ar trebui adăugat: „concentrarea simplă a atenției“ are valoare de exercițiu, chiar dacă nu este făcută nicio încercare de a dezvolta idei în cadrul zonei de concentrare. Exercițiul simplu de a alege zone neobișnuite de concentrare a atenției are o valoare ridicată. Acesta poate deveni o obișnuință în sine, chiar și când nu este încercată vreo acțiune creativă. În timp, o persoană poate deveni expertă în găsirea acestor puncte de concentrare a atenției. Odată ce este dezvoltată obișnuința, acea persoană poate decide să aplice gândirea creativă formală oricărui punct de concentrare a atenției ales. De fapt, pentru început, probabil ar fi mai bine să se dezvolte această deprindere a alegerii punctelor de concentrare a atenției ca un scop în sine — fără încercarea de a genera idei. Încercarea de a genera idei poate duce la dezaprobare și te poate încetini.

Concentrarea iscusită a atenției combinată cu puțină abilitate creativă este probabil mai bună decât concentrarea slabă combinată cu abilitate creativă excelentă. Așadar, nu trebuie uitată importanța concentrării atenției — mai ales că este relativ ușor să dezvolți obișnuința de a te concentra.

Concentrarea specifică a atenției

Există două tipuri principale ale aplicării creative:

1. *Creativitatea de zi cu zi.* Aceasta implică atitudini, motivație și obiceiuri ale creativității. Aici, creativitatea devine parte a abilităților de gândire ale fiecărei persoane. Creativitatea se aplică în funcție de necesități. Există o bunăvoință de a căuta alternative și o bunăvoință de a căuta mai multe alternative. Se depune un efort de a folosi pălăria verde și pălăria galbenă. Pauza creativă și procesul simplu de concentrare a atenției sunt părți ale acestei creativități de zi cu zi.
2. *Concentrarea specifică a atenției.* În acest caz, există un punct definit de concentrare a atenției. Punctul de concentrare a atenției poate fi definit de individ ori de grupul care gândește creativ sau poate fi atribuit acelui grup. Acestea sunt chestiuni pe care le voi discuta la secțiunea de aplicații. Ideea importantă este că există o „sarcină creativă definită“. Există un punct specific de concentrare a atenției. Tehnicile sistematice ale gândirii laterale sunt acum aplicate serios, intenționat și formal într-un efort de a genera concepte noi și idei noi.
Aceasta este concentrarea specifică a atenției. Acum avem nevoie de idei noi.

Există unii oameni creativi cu un nivel ridicat al abilității creative, dar nu știu unde să o aplice.

Sunt creativ. La ce ar trebui să fiu creativ?

Există alți oameni creativi care simt că un punct de concentrare a atenției bine definit va limita gândirea lor și, de aceea, preferă să opereze fără un punct specific de concentrare și să se bazeze pe inspirație.

În seminarele mele, am descoperit că atât cei din funcțiile de conducere, cât și ceilalți pot alege fără ezitare tehnici formale ale gândirii laterale, dar le este foarte greu să aleagă un punct de concentrare creativă a atenției. De obicei, ei se concentrează într-o manieră neclară și inefficientă. Totuși, abilitatea creativă fără un punct de concentrare a atenției nu prea dă roade. Presupun că dificultatea constă în faptul că majoritatea oamenilor deprinși să gândească au fost instruiți să „reacționeze“ la probleme și la dificultăți. Problema apare și apoi poți încerca diferite moduri de descriere și de definire a ei.

Dar când nu există nicio problemă și nimic la care să reacționezi, atunci nu există nici ceva la care să fii atent.

Abilitatea de a alege să definești un punct al concentrării atenției creative este o parte esențială a abilității de a gândi creativ.

Pentru a simplifica procedura concentrării atenției, am identificat doar două „tipuri” de concentrare:

1. Concentrarea atenției pe o zonă generală.
2. Concentrarea atenției pe un scop.

Concentrarea atenției pe o zonă generală

Este un tip extrem de important al concentrării creative a atenției, dar, în mod surprinzător, insuficient cunoscut. Asta, pentru că majoritatea oamenilor au fost instruiți să gândească doar în termenii unui scop sau obiectiv definit. De fapt, gândirea este adesea tratată ca fiind sinonimă cu „rezolvarea de probleme”. Asta înseamnă că gândirea creativă este foarte limitată în ceea ce privește domeniul său de aplicare. De aceea avem nevoie de „concentrarea atenției pe zona generală” și este necesar să subliniez utilitatea acestui tip de concentrare.

Concentrarea atenției pe zona generală este atât de ușoară și de evidentă, încât majoritatea oamenilor o găsesc dificil de înțeles. Cu ajutorul concentrării atenției pe zona generală, pur și simplu definim zona generală în care vrem câteva idei noi.

Vreau câteva idei noi în zona restaurantelor.

Vreau câteva idei noi în zona telefoanelor.

Vreau câteva idei noi în zona transferului de fonduri dintre bănci.

Acest tip de concentrare a atenției nu stabilește gândirii un scop. Singurul scop este de a genera idei în cadrul unei zone definite. Imediat ce este inclus un scop, concentrarea atenției nu va mai fi una pe o zonă generală. Zona generală poate fi largă sau restrânsă.

Vreau câteva idei noi în zona exploatării unui complex hotelier.

Vreau câteva idei legate de vopsirea noptierei din fiecare cameră de hotel.

Am nevoie de câteva idei în zona mesajelor lăsate pentru oaspeți la hotel.

Există câteva motive pentru care avem nevoie de „concentrarea atenției pe o zonă generală”. Primul motiv este că acest fel de concentrare a atenției ne permite să gândim creativ în privința oricărui lucru. Nu trebuie să existe vreo problemă sau vreo

dificultate. Doar alegi să gândești creativ într-o arie definită. Acest fapt dublează amplitudinea gândirii creative. În loc să fie limitată la rezolvarea de probleme, poate fi folosită absolut oriunde.

Al doilea motiv este că definirea scopului sau a obiectivului poate preseta tipul ideilor pe care am putea să le avem. Compară:

Avem nevoie de idei pentru a reduce costul serviciilor oferite la bordul avioanelor.

Avem nevoie de câteva idei în zona serviciilor oferite la bordul avioanelor.

În cazul primului tip de concentrare a atenției, gândirea noastră este limitată la moduri de a reduce costul serviciilor oferite la bordul avioanelor, pentru că am predeterminat valoarea unei asemenea reduceri. Aceasta este o sarcină perfect validă pentru gândirea creativă. În al doilea caz, putem avea câteva idei care pot fi folosite pentru a reduce costul serviciilor oferite la bordul avioanelor, dar putem veni de asemenea cu idei care cresc valoarea serviciilor oferite la bordul avioanelor, ale căror costuri crescute sunt justificate. De fapt, pot fi asemenea idei conform cărora serviciile oferite la bordul avioanelor devin mai degrabă un centru de profit decât un centru de cost.

Este important să fim atenți ca „problemele” să nu se deghizeze în „concentrări ale atenției pe o zonă generală”.

Avem nevoie de câteva idei în zona generală a neparticipării.

Avem nevoie de câteva idei în zona generală a accelerării *check-in*-ului la aeroport.

Ambele sunt de fapt concentrări ale atenției pe obiectiv. Termenul de „neparticipare” definește o problemă. Accelerarea înregistrării la aeroport indică un tip de îmbunătățire a concentrării atenției. Este posibil să tratăm „neparticiparea” ca o concentrare a atenției pe zona generală atât timp cât este clar că obiectivul gândirii nu este de a crește gradul de participare sau de a depăși problemele cauzate de neparticipare. Acest lucru ar trebui să fie clar. Cu ajutorul unei asemenea concentrări a atenției, am putea dezvolta ideea de „ore mai puține” în contrast cu „ore suplimentare”, ceea ce ar putea însemna o săptămână de lucru mai scurtă, cu salarii mai mici când cererea este slabă.

Dacă nu există un obiectiv legat de concentrarea atenției pe zona generală, atunci cum obținem idei utile?

1. Prezintă idei din zona generală care sunt văzute ca fiind utile ca atare. Asemenea idei oferă o valoare sau un avantaj chiar dacă nu ne-am propus să obținem acea valoare.
2. Examinăm idei noi pentru a vedea care oferă valoare în direcțiile de interes pentru noi. Le ignorăm pe acelea care nu oferă valoare în aceste direcții.
3. Încercăm să vedem dacă o idee existentă poate fi modelată sau pusă în aplicare pentru a fi utilă în realizarea unui anumit scop.

Faptul că sensul scopului nu a fost prezent de la început nu înseamnă că el nu va exista ulterior. Vedem apoi care idei ne fac să înaintăm spre acest scop.

Concentrarea atenției pe scop

Acesta este tipul de concentrare a atenției cu care toată lumea este familiară. Care sunt intențiile gândirii noastre? Ce încercăm să dobândim? Care este scopul? Care este ținta? Cu ce anume vrem să ne alegem?

Îmbunătățirea

Putem defini concentrarea creativă a atenției ca pe o încercare de a obține o îmbunătățire într-o direcție definită.

Vrem idei pentru a accelera verificarea produselor în supermarket.

Vrem idei pentru a reduce costul instruirii personalului.

Vrem idei pentru a simplifica comenzile pe acest DVD.

Vrem idei pentru a reduce risipa de mâncare din restaurant.

Dacă nu este definită direcția de îmbunătățire, atunci concentrarea atenției devine foarte asemănătoare cu concentrarea atenției pe o zonă generală:

Vrem modalități de îmbunătățire a serviciului de relații cu clienții.

În practică, acest tip general de concentrare a atenției ar fi defalcat în subsarcini. Pentru fiecare subsarcină, ar putea fi definită o direcție de îmbunătățire.

Rezolvarea de probleme

Trebuie să rezolvăm o problemă sau să depășim o dificultate. Știm că vrem să scăpăm de acea problemă sau dificultate.

Cum putem reduce pierderile cauzate de furtul din magazine?

Avem nevoie de idei pentru a preveni condensul pe pereții băii.

Cum putem gestiona violența stradală?

Avem nevoie de idei pentru a reduce zgomotul de la unitatea de transmisie.

Unele dintre acestea pot suna a „îmbunătățiri“ din cauza cuvintelor, cum ar fi „a reduce“. Asta pentru că ne-ar plăcea cu adevărat să înlăturăm problema complet, dar nu credem că ar fi posibil. Poate fi, de asemenea, o suprapunere reală dintre îmbunătățire și rezolvarea de probleme. Diferența principală este că în rezolvarea de probleme este definită o dificultate, în timp ce în cazul îmbunătățirii este dorită o schimbare în direcția generală (cost, timp ș.a.m.d.).

Însărcinarea

În cazul unei însărcinări, nu e doar o chestiune de înlăturare a unei probleme, ci de atingere a unui obiectiv dorit.

Vreau să proiectez un frigider plat.

Vreau să găsesc o cale de comunicare cu 5 000 de formatori.

Avem nevoie să găsim câțiva programatori de înaltă calificare.

Vrem un slogan puternic care să ne ajute să fim aleși.

Dorim o ciocolată care nu se topește în deșert.

Din nou, constatăm o oarecare suprapunere peste probleme. De exemplu, am putea considera topirea ciocolatei în deșert ca pe o problemă de depășit. În practică, distincția filozofică dintre tipurile de obiective nu este nici incontestabilă, nici atât de importantă. Destul de des va depinde de ce formulare este folosită („Trebuie să depășim problema topirii ciocolatei la temperaturile din deșert“).

Oportunitatea

Iată un sens al potențialului și al oportunității. Oportunitatea poate fi cu ușurință abordată drept concentrare a atenției pe zona generală: „Avem nevoie de unele idei în această zonă de oportunitate a frumuseții pitorești.“

Cum putem folosi acest lipici care nu se usucă niciodată?

Oamenii nu-și mai permit case mari — putem vedea aici o oportunitate?

Transmisiile TV prin satelit devin mai ieftine — ce oportunități vedem aici?

În acest an, există o supraabundență de struguri în Bulgaria.

Deși distincția filozofică dintre diferitele tipuri de scopuri nu este incontestabilă, exprimarea unui tip de obiectiv direct ca parte a definirii zonei de concentrare a atenției sau a sarcinii creative poate fi valoroasă. Asta clarifică modul în care o privim și care ne-ar fi intențiile.

În cazul „concentrării atenției pe scop“ trebuie să îndrăznim să exprimăm explicit un obiectiv. Dacă credem că aceasta ar

limita sau ar direcționa gândirea noastră creativă, atunci avem două alternative. Putem să trecem la o concentrare a atenției pe o zonă generală. Sau putem da definiții diferite obiectivului și să lucrăm de asemenea cu acestea.

Vreau câteva idei pentru a rezolva problema provocată de cei care fac rezervări la aeronave, dar nu se prezintă pentru a cumpăra bilete.

Vreau idei pentru a crește viteza cu care gestionăm solicitările de asigurare.

Sarcina este de a găsi un partener în Ungaria. Avem nevoie de câteva idei legate de cum să facem asta.

Această fibră elastică cu calități extraordinare de întindere ar trebui să ofere oportunități interesante. Care ar putea fi acestea?

Nu contează dacă includerea tipului de obiectiv face concentrarea atenției să pară mai degrabă formală. Cu atât mai bine.

Ocazii de concentrare a atenției

Am examinat tipurile de concentrare a atenției și acum luăm în considerare, pe scurt, ocaziile de concentrare.

1. *O nevoie definită sau un scop definit.* Este vorba de un scop specific sau de o sarcină specifică, care sunt intenționate. Este o ocazie clară pentru utilizarea gândirii creative. Sarcina poate fi selectată de un individ sau de grup sau probabil a fost atribuită.
2. *Analiză de rutină.* Aici nu există o sarcină sau o problemă specifice. Există intenția de a regândi un proces sau o procedură. Această procedură poate fi împărțită în zone de atenție convenabile sau în puncte de concentrare a atenției convenabile. Gândirea creativă este aplicată fiecăruia dintre acestea. Concentrarea atenției poate fi orientată atât pe zona generală, cât și pe scop.
3. *Punctul sensibil al ideii.* Cuvântul „sensibil” indică faptul că o idee nouă, în acel punct, ar avea un efect foarte important. La o mașină, direcția sensibilă înseamnă că o ușoară învârtire a volanului produce o schimbare semnificativă a direcției. Film fotografic sensibil înseamnă că răspunde chiar și la o lumină slabă. Așadar, stabilim să găsim acele puncte care ar răspunde la o schimbare de idee sau de concept. Această căutare este o operație în sine. Când am găsit ceea ce pare să fie un punct sensibil al ideii, încercăm să dezvoltăm o idee nouă în acel punct. Aceasta diferă

de „analiză“ în măsura în care, în cazul analizei, nu există un sentiment special că o idee nouă va produce o schimbare însemnată. Analizăm ceva pentru că pur și simplu e acolo. (Notă: De obicei, m-am referit la asta ca la o „zonă“ sensibilă a ideii, dar am schimbat cuvântul cu „punctul“ sensibil al ideii pentru a evita confuzia cu concentrarea atenției pe zona generală.)

4. *Capriciu.* Acesta se leagă de pauza creativă și de concentrarea simplă a atenției. Se referă la partea de investiție a gândirii creative. Din când în când, ne concentrăm atenția pe ceva fără motiv, nu ne propunem intenționat să ne concentrăm atenția pe acel lucru. În esență, vrem să fim capabili să ne concentrăm atenția pe lucruri când nu există un motiv evident de a face asta. În acest fel, am putea deveni capabili să ne concentrăm atenția pe chestiuni de care alți oameni nu sunt preocupați.

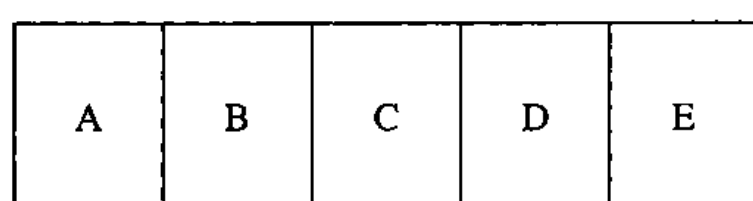
Zonele multiple de concentrare a atenției

Putem alege să atacăm o zonă de concentrare a atenției mai largă așa cum e sau putem decide să o împărțim în multiple subzone sau subsarcini.

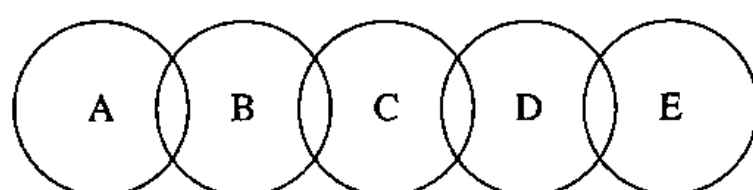
Avem nevoie de câteva idei noi legate de serviciile de transport în comun cu autobuzul.

Vreau să împart asta în: echipament, control al traficului, orar, piață, probleme de vârf, instruirea șoferului, configurarea autobuzelor ș.a.m.d.

Când defalcăm o zonă de concentrare a atenției largă în multiple zone de concentrare mai mici, putem urma liniile generale ale analizei. Dar nu este necesară respectarea diviziunilor stricte ale analizei. De fapt, este mai bine ca zonele de concentrare a atenției să se suprapună considerabil, decât să fie complet separate. Diferența dintre zonele separate de concentrare a atenției și cele suprapuse este arătată în Figura 2.1. De exemplu, în concentrarea atenției pe „serviciul pentru transportul în comun cu autobuzul“ ar putea exista zone de concentrare de genul „confort“ și „comoditate“. Evident, acestea se suprapun zonelor de concentrare a atenției de genul „configurare“ și „orar“. Asta nu contează deloc, pentru că diferite idei vor apărea sub diferite denumiri.



Analiză



Zone de concentrare a atenției care se suprapun

Figura 2.1

Definițiile alternative

Așa cum este util să redefinim probleme și să stabilim definiții alternative ale lor, este de asemenea util să luăm în considerare definiții ale zonei de concentrare a atenției creative.

Vrem idei în zona managementului hotelier.

Vrem idei în zona relației dintre managementul hotelier și personal.

Vrem modalități de evaluare a calității managementului hotelier.

Vrem idei ca să facem managementul hotelier mai puțin dependent de managerii cu înaltă calificare.

Vrem idei ca să stabilim un sistem de management semiautomat infailibil.

Vrem modalități de implicare a personalului în procesul de management.

Vrem idei despre cum putem construi o echipă de management puternică și ai cărei membri să colaboreze eficient.

Toate aceste definiții sunt legate de managementul hotelier, dar, în fiecare caz, accentul este diferit. Definițiile nu sunt echivalente. Dintr-o asemenea listă de definiții alternative ale zonei de concentrare a atenției, grupul poate alege una, pe care să o utilizeze.

În orice situație, elaborarea unei asemenea liste de definiții alternative ale zonei de concentrare a atenției are valoare.

Reformularea zonei de concentrare a atenției

Oricine este implicat în activitatea didactică cunoaște importanța alegerii cu grijă a cuvintelor. O alegere a cuvintelor poate încuraja gândirea într-o direcție, iar o alegere ușor diferită a cuvintelor poate duce la o cu totul altă direcție a gândirii. Unele fraze pot fi ambigue.

Vreau modalități de reducere a formularelor.

Această concentrare a atenției poate duce la sugestii referitoare la e-mail și la forme de comunicare care nu folosesc hârtia. Dar dacă intenția reală a fost de a reduce numărul materialelor care

trebuie citite și stocate, simpla schimbare a comunicării de la hârtie la sistemele electronice nu va reduce „încărcarea cu materiale pentru lectură“.

Vreau ca directorii să nu mai aibă atât de multe materiale de citit.

Dacă ar fi fost reformulată ca:

Vreau să reduc comunicarea între directori, aceasta ar fi determinat o oarecare alertă, deoarece comunicarea este văzută ca fiind importantă.

Probabil că ar fi putut fi reformulată:

Vreau idei pentru reducerea comunicării inutile între directori.

Acestea nu sunt atât definiții alternative, cât cuvinte alternative: „formular“, „materiale de citit“, „comunicare“, „comunicare inutilă“.

Timpul petrecut pentru alegerea atentă a cuvintelor este timp petrecut cu folos.

Problema de fond

Uneori, în seminarele mele, invit participanții să se gândească la îmbunătățirea designului unei umbrele. De obicei, există câțiva oameni în public care au ceva experiență cu creativitatea. Astfel de oameni ezită să îmbunătățească designul umbrelei. În schimb, ei vor să aibă în vedere problema de fond a „protecției de ploaie“. Asta poate sfârși cu luarea în considerare a pelerinelor de ploaie sau chiar cu un nou tip de proiectare a orașului, unde există peste tot arcade și umbrelele nu mai sunt necesare. Această abordare nu ar fi de prea mare folos producătorului de umbrele care caută un design îmbunătățit.

Uneori, este cu siguranță necesar și util să lărgim definirea zonei de concentrare a atenției și să ne deplasăm către „problema de fond“. Acesta este un obicei foarte util.

Nu avem nevoie de burghie — avem nevoie doar de găuri.

De ce avem nevoie în primul rând de găuri? Poate că există forme de fixare mai bune, cum ar fi agenți de superlipire.

Totuși, sunt momente când chiar avem nevoie să ne concentrăm atenția pe punctul de concentrare, care este, de fapt, plasat în fața noastră. Nu are sens să refuzăm întotdeauna problema imediată în favoarea unor probleme mai profunde. E necesar să le putem face pe amândouă: să căutăm problema de fond, dar, de asemenea, să tratăm zona de concentrare a atenției așa cum e prezentată.

Cât de multe informații?

Cât de multe informații ar trebui furnizate pentru concentrarea creativă a atenției? Există oameni care cer multe informații în speranța că analiza aplicată unei mulțimi de informații va oferi un răspuns fără a fi nevoie de gândirea creativă.

Zona de concentrare creativă a atenției nu ar trebui să comporte multe informații. Informațiile de fond ar trebui să fie disponibile când se dovedesc a fi necesare și când sunt solicitate.

Ideile deja menționate despre creativitatea inocenței se aplică și aici. Prea multe informații împotmolesc gândirea creativă și ne conduc înapoi la ideile existente. De obicei, este mai bine să abordăm chestiunea la un nivel al „inocenței“. Cu alte cuvinte, să o tratăm în termeni de concepte și de principii. Odată ce unele idei încep să apară, poate fi util să căpătăm informații pentru a verifica dacă aceste noi concepte pot fi aplicate. Se poate întâmpla ca un concept inovator să fie interpretat ca fiind inutil printr-o reglementare existentă. Dar este mai bine să riscăm o asemenea risipă decât să amestecăm informații în speranța că asta va oferi idei noi.

Note:

* Banc de lucru de la compania americană Black & Decker de unelte electrice, renumită la nivel internațional. (*N. trad.*)

Contestarea

EXISTĂ CEVA SPECIAL legat de „contestarea creativă“.

De ce asta e făcută în acest mod?

De ce trebuie făcută în acest mod?

Există alte căi de a face asta?

Prima idee importantă care trebuie să fie foarte clară este diferența dintre contestarea creativă și contestarea critică. Contestarea critică vrea să evalueze dacă modalitatea actuală de a face ceva este adecvată („critic“ vine din grecescul „kritikos“, adică „judecător“). Contestarea critică este o provocare a judecății. Am putea să ne propunem să arătăm că un lucru este greșit sau inadecvat și apoi să decidem îmbunătățirea sau schimbarea modului în care este făcut. Acesta este un comportament normal de îmbunătățire.

Contestarea creativă nu-și propune să critice, să judece sau să caute greșeli. Contestarea creativă operează în afara judecății. Contestarea creativă este o contestare pentru „unicitate“.

Indiferent cât de extraordinară ar fi, este aceasta singura cale de a face așa ceva?

Uneori, când se face referire la contestarea creativă, ea este denumită „nemulțumire creativă“. În unele privințe, aceasta transmite ideea că nu te mulțumești să accepți faptul că există un singur mod de a face ceva, dar „nemulțumirea“ poate sugera, de asemenea, inadecvare.

Ne place să arătăm că un lucru este inadecvat pentru a ne da nouă înșine un motiv de a ne gândi la o alternativă mai bună. Fără un asemenea motiv, căutarea unei idei diferite pare nejustificată. Dacă ceva este în regulă, de ce să căutăm un mod mai bun de a face acel ceva? Acest tip de greșală este tot o parte a orientării negative a gândirii occidentale, la care am făcut referire atât de des.

De ce este important să fie clar că contestarea creativă nu înseamnă critică? Prima idee este că, în cazul în care contestarea este critică, ar trebui să fim capabili doar să contestăm acele lucruri care par inadecvate. Asta ar limita serios gama aplicării creativității. A doua idee este că, dacă nu am putea dovedi inadecvarea, atunci am fi incapabili să sugerăm căutarea altor idei. A treia idee este că atacul atrage după sine apărare. Dacă ne propunem să atacăm ceva, atunci alții se vor grăbi să apere calea existentă de acțiune. Se pierde

mult timp în mod inutil pentru atac și apărare. Chiar mai rău, va exista o polarizare între aceia care apără statu-quoul și aceia care par să-l atace. Așadar, este mult mai bine să se evite judecata și să se arate că nu există niciun atac asupra statu-quoului, ci doar o explorare a altor posibilități. Astfel de posibilități nu vor înlocui niciodată metodele existente, decât dacă ideile noi ar putea fi prezentate clar ca fiind superioare.

Secvența occidentală obișnuită este: atac și critică, apoi stabilirea căutării unei alternative. Secvența nonoccidentală este: recunoașterea a ceea ce este existent, căutarea de alternative și apoi compararea alternativelor cu metoda existentă.

Adesea, există presupunerea că modul actual de a face lucrurile trebuie să fie cel mai bun din următoarele motive: metoda actuală a supraviețuit și a fost testată în timp; metoda actuală se folosește de o vreme și, astfel, defectele au fost înlăturate; metoda actuală este rezultatul unui proces al evoluției, care a eliminat metodele competitive; metoda actuală a fost selectată dintre multe ca fiind cea mai bună; metoda actuală ar fi fost înlocuită dacă nu ar fi fost cea mai bună. Așadar, există un fel de acord tacit că, dacă nu este dovedit contrariul, modalitatea actuală de a acționa este foarte probabil cea mai bună dintre toate.

Contestarea creativă pur și simplu refuză să accepte că modalitatea actuală este în mod necesar cea mai bună. Contestarea creativă presupune că modalitatea actuală este doar una care se întâmplă să fie acolo din mai multe motive. Taxiurile londoneze au o formă caracteristică fiindcă există o lege conform căreia trebuie să existe o înălțime suficientă pentru pasagerii care poartă joben. În unele țări se conduce pe partea dreaptă a drumului pentru că, în timpul Revoluției franceze, aristocrații și-au lăsat trăsurile acasă și au ales să meargă cu pietonii pe partea dreaptă a drumului.

Imaginează-ți că diferite moduri de a acționa sunt scrise pe bucățele de hârtie, care sunt puse în geantă. Cineva schițează ceva pe o bucățică de hârtie, din întâmplare, și acela devine modul recunoscut de a face lucruri. Clar, aceasta este o exagerare grosolană, dar și o imagine utilă de reținut ca fundal pentru contestarea creativă. În contestarea creativă, presupunem că modalitatea actuală de a acționa este doar una dintre numeroasele modalități posibile.

Contestarea creativă este adesea exprimată prin „de ce“.

De ce facem lucruri în acest mod?

Într-o oarecare măsură, contestarea creativă este interesată de motivele care ar putea fi date în răspunsul la întrebarea „de ce?”. Dar aceste motive nu sunt esențiale. Putem să nu cunoaștem motivele pentru care ceva este făcut în mod specific. Motivele pot fi slabe sau motivele pot fi puternice. Motivele poate au fost justificate la un moment dat, dar azi nu mai sunt (cum ar fi jobenul în taxi).

De ce farfuriile sunt rotunde?

Pentru că, odată, farfuriile erau făcute de roata olarului și aceasta face obiecte rotunde.

Pentru că oamenii s-au obișnuit cu forma rotundă a farfuriilor.

Pentru că este mai ușor să le așezăm pe masă, necontând în ce poziție le punem.

Această ultimă explicație este, probabil, destul de neînsemnată. Explicația cu roata olarului este, probabil, validă. Dar astăzi, multe farfurii nu sunt făcute de roata olarului, ci prin comprimarea prafului ceramic într-o matriță. Așadar, farfuriile ar putea fi făcute la fel de ușor în orice formă.

Nu este nevoie să facem cercetare istorică ca să încercăm să răspundem la „de ce-ul” contestării. Explicațiile actuale pot fi utile, dar ele nu sunt esențiale. Chiar dacă nu avem nicio explicație, tot vom continua să căutăm alte moduri de a face diverse lucruri.

„De ce” nu cere doar explicații, ci vrea să afle și „de ce” trebuie să existe un singur mod de a acționa.

Pasul următor

Odată ce am făcut contestarea creativă, trecem la pasul următor. Acesta presupune căutarea de moduri alternative de a face diverse lucruri. În acest caz, există trei elemente. Fiecare dintre ele este ilustrată în Figura 2.2.

1. *Blocare*. Dacă blocăm calea, drumul sau modalitatea din prezent de a acționa, atunci suntem forțați să găsim o modalitate alternativă.

Să presupunem că nu am mai putea să acționăm în acest fel — cum ar trebui să facem lucrul respectiv?

Continuăm cu căutarea de alternative directe. Acest proces va fi descris detaliat la secțiunea despre alternative.

2. *Evadarea*. Aici accentul este pus pe evadare. Dacă scăpăm de o idee dominantă sau de necesitatea de a îndeplini anumite condiții, atunci mințile noastre sunt libere să ia în considerare alte posibilități. Nu este

neapărat o căutare conștientă a alternativelor, ci o fugă conștientă de metoda existentă.

În cazul în care nu ar trebui să ne păstrăm clienții fericiți, ce am putea face?

3. *Renunțarea*. În câteva cazuri, provocăm modul actual de a acționa și descoperim că nu trebuie să facem acel lucru deloc. Uneori, putem pur și simplu să renunțăm la metodă. Alteori, o ușoară ajustare în altă parte poate elimina necesitatea acțiunii.

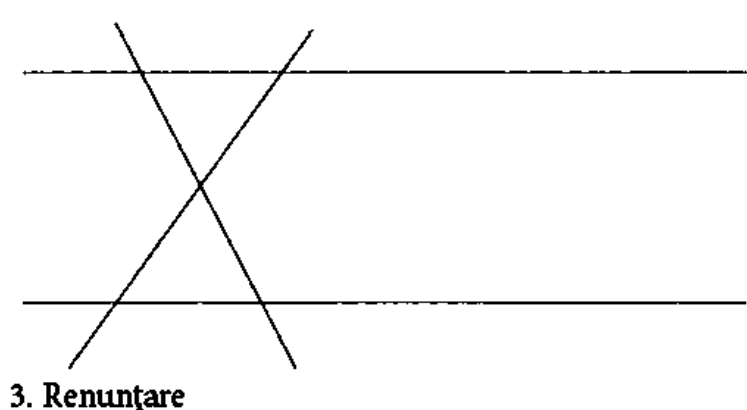
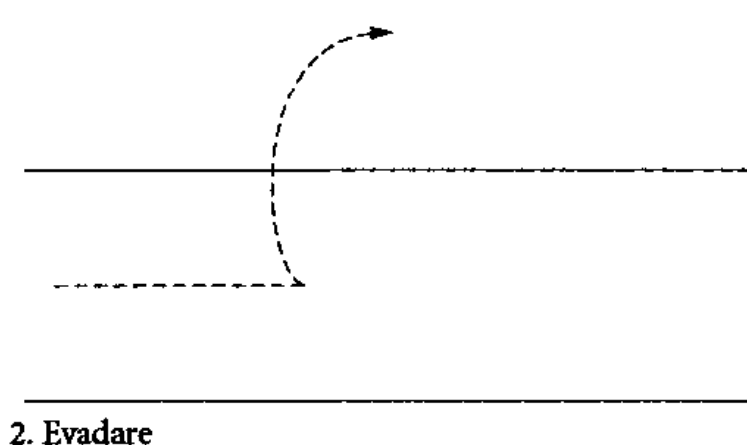
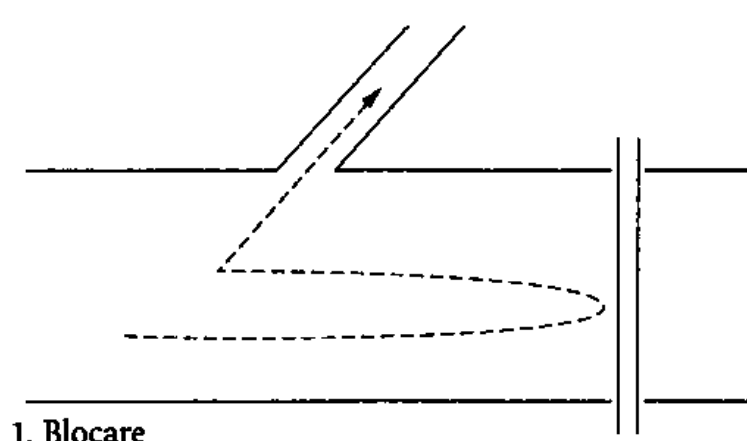


Figura 2.2

De ce și iar de ce

O variantă a contestării creative este aceea de a încerca să căutăm „motivul adevărat” pentru care facem ceva. Acest proces este foarte asemănător cu a sonda mai adânc problema de fond. Așa că ne întrebăm „de ce?” și apoi iarăși „de ce?”.

De ce trebuie să completezi acest formular? Pentru ca managerul să știe ce se petrece. De ce trebuie managerul să știe ce se petrece? Ca să poată alocă resursele necesare.

La sfârșitul acestui proces, te poți gândi la o altă metodă de alocare a resurselor. Metoda are valoare pentru clarificarea

procedurilor birocratice complicate. Se leagă, de asemenea, de tipul de „blocaj” al continuității, care va fi descris mai târziu în această secțiune.

Analiza continuității

De ce facem lucruri așa cum le facem?

Există o serie de răspunsuri posibile la această întrebare.

1. Pentru că a fost modul cel mai bun de a acționa și a rămas modul cel mai bun de a face diverse lucruri.
2. Pentru că am luat în considerare trecerea la o metodă mai bună, dar costul schimbării și perturbarea produsă de schimbare sunt de așa natură încât, punând în balanță, am ales să acționăm ca și până acum.
3. Pentru că le-am făcut întotdeauna în acest mod și nu a existat niciodată vreo necesitate, vreo ocazie sau vreo presiune pentru schimbare.

Cel de-al treilea răspuns aduce noțiunea de „continuitate”. Lucrurile continuă pentru că ele continuă. Există multe motive posibile pentru continuitate și eu voi lua în considerare aici patru dintre ele.

Continuitatea neglijării

Continuăm să facem lucruri într-un anumit mod pentru că am neglijat să ne gândim la ele. Nu am verificat niciodată dacă ar putea exista o cale mai bună. De ce am neglijat să ne gândim la subiect? Pentru că subiectul nu a fost vreodată o problemă și nu a prezentat niciodată vreo dificultate, astfel că nu a existat vreun motiv să-i acordăm timp de gândire sau atenție.

Gândirea noastră este atât de obsedată de probleme, încât, dacă un lucru nu este o problemă, nu ne gândim la el. Există afirmația celebră și foarte periculoasă:

Dacă nu e stricat, nu-l repara.

Prin ea însăși, această afirmație este în mare parte responsabilă de declinul industriei SUA. Managerii s-ar gândi doar la rezolvarea problemelor lor. Rezolvarea problemelor i-ar aduce, în cel mai bun caz, înapoi unde fuseseră înainte de problemă. Între timp, concurenți precum japonezii fac schimbări în puncte unde nu sunt probleme. Curând, cei care rezolvă probleme descoperă că au fost lăsați în urmă.

De aceea, în această carte, am subliniat în mod repetat necesitatea de a observa lucruri care nu sunt probleme (pauza

creativă, concentrarea simplă a atenției, concentrarea atenției pe zona generală, contestarea creativă etc.).

În jur de patruzeci de ani, o schimbare a direcției unei mașini a fost indicată de un braț artificial care se ridica de pe o parte a mașinii pentru a imita brațul șoferului indicând direcția, la primele autoturisme. Acesta nu era un mod foarte eficient de a indica schimbarea direcției. Dar a continuat pentru că nu era o problemă, astfel că nimeni nu s-a deranjat să cerceteze așa ceva. În cele din urmă, a fost inițiată o schimbare, și anume semnalizarea cu lumini intermitente. Această schimbare nu a depins de nicio descoperire tehnică, ci de cineva care s-a deranjat să arunce o privire asupra subiectului.

Continuitatea blocajului

„Blocaj” înseamnă că facem ceva pentru că trebuie să mulțumim pe altcineva sau să răspundem la solicitările altora. La fel cum un cort este fixat cu tije, comportamentul nostru este hotărât de factori de care trebuie să ținem cont.

Există un aspect important al „blocajului” privind alți factori, care au fost inițial de folos. La începutul anilor '70, producătorii de automobile au început să facă mașini compacte. Distribuitorilor nu le-au plăcut și au cerut producătorilor să se întoarcă la automobilele de dimensiuni mari. Apoi OPEC a stabilit cea de-a doua creștere a prețului petrolului. Producătorii erau blocați de distribuitori și nu știau dacă să producă sau nu din nou mașini mai mici. Acest fapt a lăsat teren liber pentru importurile japoneze, care au stabilit platforma pe care să construiască.

Când cei de la Coca-Cola au anunțat produsul „New Coke”, ei nu și-au dat seama cât de puternic blocați erau de așteptările publicului american. Consumatorii de Coca-Cola au primit bine schimbările de aromă, care fuseseră mai multe în trecut. Dar nu le-a plăcut să li se spună că era schimbată Coca-Cola „tradițională”.

O organizație își stabilește departamentul informatic. După un timp, acest departament ajunge să conducă întreaga organizație. Anumite schimbări nu sunt posibile, pentru că sistemul nu poate face față etc. Organizația este blocată de structura sa IT și însăși structura IT este blocată într-o anumită arhitectură care nu mai este la zi.

Organizațiile în declin sunt blocate de clienții lor fideli. Ele nu îndrăznesc să schimbe ceva, pentru că își pot supăra clienții și de aceea intră în declin mai repede. Pentru că nu sunt capabile să se schimbe, ele nu se pot recupera din declin.

Organizațiile pot fi blocate de propriile puncte forte. Un producător de accesorii pentru baie poate avea o tehnologie superioară în ceramică și de aceea poate fi reticent în a se aventura să lucreze cu acrilice.

Artistul rămâne blocat în propriul stil și în propria reputație.

Adesea, „blocajul” este autentic și poate să nu existe nicio scăpare. De exemplu, un arhitect este blocat de reglementările în construcții. Uneori, blocajul este tratat mai serios decât este necesar. La primele mașini de scris, brațele mecanice s-ar fi înțepenit dacă două litere erau lovite într-o succesiune prea rapidă. Astfel că tastatura clasice QWERTY a fost proiectată să „încetinească” dactilografierea. Astăzi, nu există nicio problemă cu înțepenirea, dar suntem blocați la tastatura tradițională pentru că acesta este modul în care dactilografii au învățat să tasteze. Nu văd niciun motiv pentru care cei care au învățat să lucreze pe tastatura clasică să nu continue să o folosească, iar cei care învață în prezent dactilografia să utilizeze una ergonomică. O simplă schimbare pe computer ar permite ambelor tastaturi să fie conectate.

Continuitatea mulțumirii de sine

Când un concept funcționează și funcționează într-un mod ușor de înțeles, ajungem să credem că ideea va funcționa pentru totdeauna. Când lucrurile merg prost, nu schimbăm niciodată conceptul central, ci căutăm tot felul de motive periferice din cauza cărora conceptul nu funcționează. Ca rezultat, idei care au avut succes în trecut, de obicei, continuă mult timp după momentul în care ar fi putut să fie schimbate.

Când un concept a fost aplicat întotdeauna bine, un anumit fel de satisfacție înconjoară acel concept și îl protejează de evaluări ulterioare. IBM a elaborat foarte bine conceptul de server central, dar există unele motive de îngrijorare cu privire la faptul că noțiunea de procesare distribuită va eroda serios piața serverelor centrale.

Se spune că 70% din costurile pentru sănătate sunt suportate în ultima lună de viață. Asta, în special din cauza medicinei învechite și scumpe, care nu oferă nicio calitate a vieții. Dar nu îndrăznim să ne îndepărtăm de conceptul „de a rămâne în viață cu orice preț”.

Vine un moment când avem nevoie să regândim conceptele centrale, oricât de mult succes au avut în trecut.

Continuitatea secvenței de timp

Am pomenit deja acest tip de continuitate când am vorbit despre necesitatea logică de a fi creativi. Secvența de timp în care apare experiența noastră permite experienței să se organizeze ea însăși în structuri, instituții și concepte. Odată stabilite, acestea au propria lor viață. Căile ferate au apărut înaintea liniilor aeriene, astfel că, atunci când s-au lansat, liniile aeriene au fost considerate căi feroviare care zboară pe cer. Multe dintre conceptele liniilor aeriene sunt nepotrivite cu conceptele liniilor feroviare.

Figura 2.3 (vezi pagina 167) ilustrează într-o manieră vizuală cum o secvență de timp în care apar diferite forme stabilește o anumită structură, care apoi trebuie perturbată pentru a folosi la maximum piesele care sosesc mai târziu.

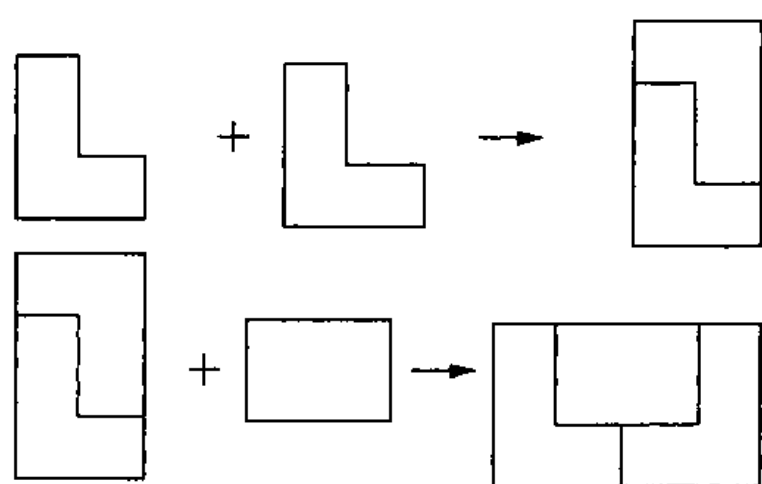


Figura 2.3

Istoria bancară stabilește anumite concepte și reglementări bancare. Astăzi, multe dintre funcțiile băncilor tradiționale sunt preluate de alte instituții financiare. Aceasta este o nevoie urgentă de reconceptualizare a băncilor. Secvența de timp a profesiei medicale stabilește organisme profesionale care acum fac dificilă dezvoltarea altor profesii medicale, care au instruire inferioară. De exemplu, ar putea exista chirurghi instruiți într-o perioadă scurtă pentru a efectua foarte abil câteva operații definite. Starea sănătății pacientului ar fi urmărită de medicul anestezist și de specialistul în recuperare.

Procesul analizei continuității este o formă de contestare. Ne uităm la modul în care ceva este făcut și încercăm să urmărim elementele continuității. Am putea identifica exemple de blocaj. Am putea găsi influența continuității secvenței de timp. Scopul analizei este de a ne permite să ne eliberăm de concepte și de idei care sunt acolo doar prin procesul continuității.

Eliberarea

Căutăm să ne eliberăm de vechile concepte care sunt acolo doar din cauza procesului continuității. Concepte și idei care ar fi putut să aibă sens odată pot să nu mai fie necesare și pot să nu mai aibă sens în prezent.

Schimbarea tehnologiei

Noile tehnologii, cum ar fi computerele sau transportul aerian facil, pot face unele concepte să fie depășite, deschizând de asemenea posibilitatea unor concepte noi. Faxurile permit comunicarea rapidă.*—

Schimbarea valorii

Oamenii beau mai puțin și fumează mai puțin. Preocuparea pentru mediu este o valoare nouă. Poziția femeilor în societate s-a schimbat. Comunicarea în masă prin TV și înregistrări înseamnă că valorile sunt mai uniforme în întreaga lume. Călătoriile au adus schimbări însemnate în gusturile culinare.

Schimbarea circumstanței

Schimbările în fosta URSS și în Europa de Est, și în Europa însăși (UE), trebuie să aibă un efect asupra conceptelor de care avem nevoie. În majoritatea țărilor, familiile sunt mai mici și din ce în ce mai multe femei lucrează.

Schimbarea costului

Oamenii sunt din ce în ce mai costisitori. Costul controlului poluării crește. Costurile legale cresc.

Toate aceste tipuri de schimbare sugerează că, în prezent, pot deveni depășite concepte care erau valoroase odată. Acest fapt sugerează că analiza continuității și schimbarea creativă nu sunt un lux, ci devin necesități. Toate conceptele trebuie reexamineate. Din perspectiva noilor seturi de condiții, există concepte noi care ar fi mai potrivite?

Există adesea o tendință de a spera că dificultățile momentului vor trece și că zilele bune de odinioară se vor întoarce. De multe ori, este dificil să distingem între prăbușirea ciclică temporară și o schimbare fundamentală în natura jocului.

Contestarea conceptuală și contestarea de idei

Putem contesta conceptul de bază din spatele unei operații sau putem schimba modul particular în care conceptul este pus în practică (ideea). Putem contesta conceptul unui magazin universal din centrul orașului sau putem doar să contestăm locația magazinelor din centrele orașelor. Voi discuta în detaliu despre concepte la secțiunea din carte dedicată lor.

Care este conceptul aici?

Acest concept este încă valid?

Conceptul trebuie realizat în acest mod?

Confruntat cu congestionarea traficului din ce în ce mai mare, guvernul din Singapore a contestat deja dreptul asumat al cetățeanului de a cumpăra ce își permite. Nu poți pur și simplu

să cumperi o mașină în Singapore. Mai întâi trebuie să cumperi dreptul de a cumpăra o mașină. Ar trebui să contestăm conceptul de control al traficului în orașe sau conceptul deplasărilor personalizate în orașe? Conceptul de folosire liberă a drumurilor este contestat. Sunt scheme de tarifare a mașinilor potrivit drumurilor pe care le folosesc și în ce momente. Trecerea unei mașini va fi înregistrată de senzori și șoferului i se va trimite o factură.

Nu există niciun motiv de contestare a ideilor când conceptul fundamental din spatele ideilor are nevoie de contestare. În același timp, este greșit să presupunem că un concept de bază trebuie supus contestării doar pentru că modul în care este realizat are nevoie de contestare. În Anglia, introducerea „poll tax”^{**} a fost una dintre cauzele faptului că Margaret Thatcher a pierdut funcția de prim-ministru. Conceptul de „poll tax” a fost de vină sau modul în care a fost pus în aplicare?

Contestarea factorilor modelatori

În orice moment, gândirea noastră este modelată de anumiți factori. Uneori, suntem conștienți de ei și alteori sunt atât de ascunși în fundal, încât își exercită influența puternică într-un mod invizibil. Putem contesta acești factori modelatori așa cum contestăm metodele, conceptele sau ideile existente. Dar, în acest caz, nu contestăm ceva ce există deja. Contestăm factori și presiuni care ne determină să gândim într-un anumit fel.

Poți simți că ești liber când alegi ce să pui pe tine atunci când te îmbraci dimineața. Există, totuși, considerente de fond pe care le luăm ca atare: tipul de haine pe care le-ai purta la serviciu. Poți contesta aceste considerente. Asta este ceea ce facem când contestăm factorii modelatori ai gândirii noastre. Nu contestăm doar gândirea însăși (alegerea hainelor), ci și factorii de fond care, de fapt, ne limitează gândirea (sau stabilesc gama de alegere a hainelor).

Acest tip de contestare poate avea loc în timpul unei sesiuni creative, când ne gândim efectiv la un subiect. Stăm deoparte și aruncăm o privire asupra gândirii înseși. Alegem factorii modelatori și îi contestăm.

Conceptul dominant

Conceptele dominante sunt foarte puternice. Uneori ele sunt evidente, dar alteori își exercită influența din fundal.

Ce concept ne domină gândirea în acest caz?

Care este conceptul de fond care ne controlează gândirea?

De exemplu, luând în considerare problema congestionării traficului în orașe, conceptul dominant ar trebui să fie „descurajarea automobiliștilor de a conduce în oraș“. Întreaga gândire tinde să urmărească aceste direcții. Conceptul este unul valid, dar poate că încă domină gândirea.

Contestăm importanța conceptului. Există și alte concepte care ar trebui să se schimbe? Putem să identificăm alte concepte?

În majoritatea rezolvărilor de probleme există de obicei conceptul dominant al nevoii de a înlătura „cauza problemei“. Această dominare îți pune piedici când te gândești la alte abordări.

Ipotezele

Fără ipoteze, nu am fi niciodată capabili să gândim. Ipotezele se bazează pe experiență și restrâng gama de posibilități din gândirea noastră. Nu este nimic în neregulă cu ipotezele, majoritatea fiind valoroase. Totuși, este util să fim conștienți de ipoteze, ca să putem alege să le contestăm.

Care sunt ipotezele de bază?

Ce presupunem aici?

În problema congestiei traficului în orașe, putem presupune că mașinile sunt conduse de proprietarii lor. Putem presupune că o mașină de navetiști nu este folosită pentru restul zilei. Putem presupune că mașinile parchează pe pământ (în loc să fie suspendate). Presupunem că toate mașinile trebuie să aibă acces egal. Sunt atât de multe presupuneri.

Cu ajutorul contestării, am pune ipoteza deoparte. Căutăm să scăpăm de ipoteză.

Limitele

Așa cum ipotezele sunt esențiale pentru gândire, la fel sunt și limitele. Lucrăm în interiorul limitelor a ceea ce este fezabil, permis și acceptabil. Dacă vrem ca ideile noastre să fie rezonabile, atunci trebuie să lucrăm în interiorul limitelor rațiunii stabilite de starea prezentă a cunoașterii noastre. Așa cum vom vedea mai târziu, procesul „provocării“ este o metodă intenționată de a sări peste limitele rezonabilului. În acest punct suntem preocupați de contestare.

Ca și în cazul ipotezelor, trebuie să facem limitele vizibile pentru a le contesta.

Care sunt limitele gândirii noastre?

De ce limite ne lovim?

În problema congestionării traficului, ne lovim repede de limitele costului și ale acceptării umane. Ne lovim de limitele

tehnologiei (chiar putem taxa fiecare mașină pentru distanța parcursă în oraș în fiecare zi?). Apoi, există limite fizice ale orașelor existente și ale amplasării drumurilor.

Uneori, contestarea limitelor produce idei extreme care sunt adevărate provocări. Alteori, limitele pot produce o idee perfect utilizabilă (fiecare persoană este autorizată să își folosească mașina drept taxi).

Factorii esențiali

Oricât de inteligent am gândi despre liniile aeriene, factorul „siguranță” trebuie întotdeauna inclus. Factorii esențiali trebuie să fie parte a oricărei soluții. De obicei, includerea unor asemenea factori esențiali este complet justificată. Dar din moment ce este posibil să contești orice, putem contesta, de asemenea, factorii esențiali.

Care sunt „factorii esențiali” aici?

De ce trebuie întotdeauna să includem acești factori?

Urmărind problema traficului în orașe, putem considera că un factor esențial este „furnizarea de bunuri la magazine”. Alt factor esențial este existența unui sistem de care „nu se poate abuza” cu ușurință. Uneori, un factor esențial și un concept dominant pot deveni foarte apropiate. De exemplu, ideea conform căreia congestionarea traficului poate fi rezolvată doar prin „control, reguli sau reglementări” este atât un concept dominant, cât și un factor esențial. Necesitatea de a evita un efect dăunător mediului este, astăzi, adesea un factor esențial în întreaga gândire — inclusiv în cazul problemei traficului. De asemenea, nevoia de egalitate și de echitate este de obicei un factor esențial (oamenii bogați nu ar trebui să aibă un avantaj în fața oamenilor săraci).

Chiar și cei mai justificați factori esențiali pot fi subiect al contestării creative. Asta va părea dificil la acel moment.

Factorii de evitare

Nu există limite, din moment ce știm că putem să folosim acești factori, dacă dorim. Dar petrecem timp încercând să evităm acești factori în gândirea noastră. Evident, ne orientăm după acești factori. Ne speriem de ei. Refuzăm să alegem orice drum care pare să ne ducă în direcția acestor factori. Uneori, un „factor esențial” nu este mai mult decât nevoia de a „evita” ceva (cum ar fi „evitarea deteriorării mediului”). Știm în mod intuitiv că acești factori nu sunt acceptabili în nicio soluție, așa că stăm departe de ei.

Ce lucruri încercăm să evităm?

Ce lucruri nu vrem?

În problema legată de trafic, am putea dori să evităm înlesnirea condusului în oraș, pentru că, în acest caz, problema congestionării va deveni mai gravă. Am putea dori să evităm reglementări care solicită un efort de supraveghere intens sau unele care vor conduce la pierderea de voturi. Am putea dori să evităm exodul activităților comerciale sau ieșirea rezidenților în afara orașului. Am putea dori să evităm distrugerea centrului orașului.

Invers, asemenea factori de evitare pot deveni provocări („PO, vom distruge centrul orașului“). Totuși, în procesul de contestare, pur și simplu contestăm nevoia de a evita acești factori.

Polarizările fie așa/fie așa

Foarte des, în gândirea noastră prezentăm, noi înșine sau alții, polarizarea fie așa/fie așa.

Fie trebuie să ne obișnuim cu traficul, fie trebuie să păstrăm mașinile în afara orașului.

Asemenea polarizări dau aparența unei gândiri cuprinzătoare. Pot fi, de asemenea, foarte utile și justificate. Dar există un pericol legat de polarizările fie așa/fie așa, pentru că sugerează că situația poate fi privită doar în două moduri. Aceasta exclude abordările intermediare sau abordările care combină elemente din alte abordări. Separarea forțată a abordării fie așa/fie așa reprezintă una dintre limitările sale.

Care sunt abordările aici?

Care sunt abordările fie așa/fie așa oferite?

În problema congestionării traficului, ajungem în punctul în care oferta fie așa/fie așa este: „Fie îmbunătățim fluxul pe drumurile existente, fie construim drumuri mai bune.“ Aceasta este o abordare foarte rezonabilă, dar încă poate fi contestată.

Deoarece contestarea creativă nu este o contestare care atacă, chiar și cele mai utile polarizări pot fi contestate: este acesta singurul mod de a aborda situația?

În toate situațiile de contestare a unui factor modelator al gândirii noastre, procesul are doi pași.

1. A fi conștient și a exprima clar factorii modelatori.
2. Contestarea acelor factori — chiar dacă par eminamente raționali și pe deplin justificați.

Note:

* Opinia autorului la data apariției cărții — 1992. (*N. trad.*)

** Impozit individual, bazat pe estimarea valorii locuinței, nu pe venituri. (*N. trad.*)

Alternativele

CĂUTAREA DE ALTERNATIVE este cea mai simplă dintre toate operațiile creative.

Există o altă cale?

Care sunt alternativele?

Ce altceva poate fi făcut?

Într-un fel, creativitatea poate fi definită drept căutare de alternative. Acest fapt este adevărat în mod special când îți propui să fii creativ legat de ceva ce există deja.

Deși efortul de a găsi alternative este unul fundamental pentru creativitate, procesul nu este atât de ușor precum presupune majoritatea oamenilor. De unde vin alternativele? Cum obținem alternative când avem nevoie de ele?

Căutarea de alternative

Am repetat adesea povestea adevărată a ceasului deșteptător pe care nu am putut să-l opresc. În mod sistematic, am trecut pas cu pas prin procedura de oprire a unui ceas deșteptător de hotel pe care îl setasem să mă trezească pentru a prinde un zbor la ora șapte dimineața. Chiar și când am tras din perete priza cu toate firele, ceasul deșteptător a continuat zarva. Într-un sfârșit, s-a adeverit că sunetul venea de la ceasul meu deșteptător de voiaj, setat la rândul lui și de care uitasem complet.

Povestesc această întâmplare de câte ori am ocazia pentru că ideea transmisă este extrem de importantă. Dacă ești într-o situație în care pasul logic următor este la îndemână, atunci faci acel pas. Nu cauți alternative. Și dacă următorul pas logic este de asemenea disponibil, atunci faci iarăși acel pas. Cu alte cuvinte, nu cauți alternative când nu ai nevoie de ele. Am setat ceasul deșteptător de hotel și am știut secvența pașilor pentru a-l opri. Nu era necesar să caut surse alternative ale sunetului.

Când linia noastră de acțiune este clară și nu există blocaje, vom continua fără probleme de-a lungul acelei linii, fără să ne oprim să căutăm alternative — pentru că nu există o nevoie evidentă de a le căuta.

Odată, directorul unei corporații mi-a spus cum s-au pierdut în acest mod 800 de milioane de dolari. La nivelul consiliului de conducere, apăruse sugestia că firma ar trebui să intre într-un anumit domeniu. Părea o sugestie rațională. Astfel că au

discutat fiecare pas. Fiecare pas era fezabil și logic. Nu a fost nevoie să se caute alternative. Câțiva ani mai târziu, au fost nevoiți să se retragă din domeniu, pierzând foarte mulți bani în acest demers. Potrivit celui care mi-a oferit informația, nu au fost luate în considerare căi alternative de a intra în domeniu.

Mai de mult, m-am uitat, ceva vreme, la un greier imobil întrebându-mă cum poate să facă atât de mult zgomot cu o mișcare atât de puțin evidentă. Doar într-un târziu mi-am dat seama că greierele meu, de fapt, tăcea și că un alt greier cânta pe cealaltă parte a băncii.

Este foarte dificil să ne oprim să căutăm alternative când nu există niciun blocaj și când se pare că nu este nevoie de alternative.

Această idee a fost deja menționată în multe feluri:

Concentrarea simplă a atenției: dorința de a ne concentra atenția pe ceva care nu este o problemă pentru a găsi idei alternative.

Pauza creativă: pauza pentru a căuta alternative chiar și atunci când nu este nevoie.

Contestarea: dorința de a contesta unicitatea și de a vedea dacă ar putea exista căi alternative de a face ceva.

Continuitatea neglijării: lucrurile continuă să fie făcute în același mod pentru că nu a existat vreodată motivul de a căuta alternative.

În ciuda acestui fapt, încă rămâne dificil să ne oprim și să căutăm alternative când nu este „necesar“. Pare inutil. Pare o pierdere de timp. Pare un lux. Asociem căutarea de alternative cu rezolvarea de probleme și dificultăți.

Cultura occidentală a gândirii insistă că trebuie să arătăm insuficiențe sau defecte înainte să avem dreptul să căutăm alternative. Această insuficiență este singura justificare pentru căutarea de alternative. Așa că suntem în obișnuita ofensivă/apărare a raționamentului, care implică pierdere de timp și luare de poziții. Pentru că nu au avut niciodată teoria argumentării (derivată din infamul grup grec al celor trei), japonezii sunt capabili să caute alternative de fiecare dată când vor, fără să trebuiască să demonstreze că ceva este inefficient. Ei pot accepta că modul prezent de a face ceva este minunat și pot căuta în continuare altul. Când sunt găsite alternative, ele sunt comparate cu situația existentă și dacă noile moduri de acțiune nu prezintă avantaje, nu sunt folosite.

Alternativele sunt în fața noastră

Ce cravată să port diseară: albastră, roșie, cea cu dungi, cu buline albe pe albastru, cravata cu dragon verde? Mă uit pe

raftul de cravate. Alternativele sunt în fața mea. Tot ce trebuie să fac este să aleg.

Există candidați pentru un anumit loc de muncă. Trebuie să aleg între ei. Alternativele sunt în fața mea. Pot, bineînțeles, să decid că niciunul dintre candidați nu este potrivit și pot republica anunțul despre postul liber.

Intru într-un restaurant. Alternativele sunt oferite în meniu. Tot ce trebuie să fac este să aleg una dintre alternative. Este adevărat că meniul oferă alternative fixe, dar există loc pentru alternative viitoare. Pot cere două jumătăți de porții de la două feluri diferite. Pot refuza creveții din meniul cu pește pentru că sunt alergic la creveți. Așadar, sunt mai multe alternative, dacă pot să mă gândesc la ele și să fac un efort să le cer.

Un cercetaș trebuie să facă focul. Nu sunt permise chibriturile. Așadar, care sunt alternativele? Cercetașul caută în propria experiență și prin instrucțiunile din cursurile de supraviețuire. Ce ziceți de o brichetă pentru aprins țigări? Ce ziceți de frecarea a două bețe? Ar putea fi posibilă focalizarea razelor solare? Alternativele nu sunt expuse la fel de clar precum cravatele pe raft sau preparatele în meniu. Este nevoie de o scanare a propriei experiențe și de reamintirea unor instrucțiuni. Aceasta este mai mult sau mai puțin procedura normală când căutăm alternative: scanăm experiența.

Găsirea mai multor alternative

Când sunt date sau sunt disponibile alternative, de ce să facem un efort ca să găsim mai multe alternative? De ce să nu alegem dintre alternativele disponibile? De ce să nu presupunem că alternativele disponibile reprezintă toate alternativele posibile (sau, cel puțin, cele mai bune)? De ce să pierdem timp căutând inutil și mai multe alternative?

Ți se cere să găsești un punct ascuns pe o foaie de hârtie. În mod înțelept, desenezi o linie care să împartă hârtia în două părți, A și B. Întrebi dacă punctul se află în A. Dacă nu este în A, atunci trebuie să fie sigur în B. Nu poate fi în altă parte. Alternativele A și B acoperă toate posibilitățile. Apoi continuăm să împărțim B în C și D. Și așa mai departe. La sfârșit, trebuie să găsim punctul pentru că în fiecare moment am ținut cont de toate alternativele.

Acest exemplu simplu este, de fapt, foarte periculos. El determină oamenii să creadă că aceeași procedură poate fi utilizată în situațiile din viața cotidiană.

Fie mărim prețurile, fie nu.

Ne păstrăm poziția sau cedăm cererilor salariale.

Este perfect adevărat că în unele situații există un număr limitat de alternative. Este perfect adevărat că în unele situații analiza poate dezvălui numărul fix de alternative în astfel de contexte închise. Dar cele mai multe dintre împrejurări sunt deschise și nu există un număr fix de alternative. Alternativele sunt limitate doar de imaginația noastră când le proiectăm.

Încă o dată, cuvântul „proiectare” este foarte important. Prea des ne gândim doar la „analiză” în căutarea alternativelor. Proiectarea sugerează că facem un efort de a crea noi alternative. Așa ceva poate fi făcut deplasând limitele situației; introducând noi factori; schimbând valori; implicându-i pe alții.

„Fie mărim prețurile, fie nu.” Putem mări prețul pentru unele articole și putem scădea prețul pentru altele. Putem să mărim prețul de bază și apoi să oferim reduceri. Putem ridica prețul, dar oferim servicii suplimentare. Putem să schimbăm produsul în totalitate și să stabilim prețuri noi. Din punct de vedere filozofic, unele dintre aceste alternative ar putea fi considerate modalități de a ridica prețul. Dar creativitatea nu este preocupată de filozofie în aceeași măsură în care este preocupată de producerea alternativelor utile.

„Ne păstrăm poziția sau cedăm cererilor salariale.” Evident, putem proiecta mai multe alternative. Putem introduce noțiunea de productivitate. Putem introduce noțiunea de reducere a forței de muncă prin uzură și disponibilizare voluntară. Putem introduce noțiunea de beneficii (cum ar fi asistența medicală) în locul creșterii salariale. Ne putem gândi să oferim mai mult timp liber în loc de mai mulți bani. Putem avea în vedere scheme de bonificații și munca peste program. Posibilitățile sunt limitate doar de imaginația noastră.

La prima vedere, simplitatea căutării punctului ascuns pe hârtie pare să indice o modalitate atractivă de a căuta alternative, dar această atracție este înșelătoare. Acolo unde este o chestiune de căutare și unde răspunsul „nu” are o valoare reală (închizând o posibilitate), procesul este valabil. Dar în generarea de alternative obișnuite nu se realizează nimic în afară de a face un proces simplu mai complex. Să luăm ca exemplu cercetașul care trebuie să aprindă focul.

Folosesc chibrituri sau nu.

Dacă nu folosesc chibrituri, atunci aş putea folosi o brichetă sau nu.

Dacă nu folosesc o brichetă, aş putea freca bețe între ele sau nu.

Este evident că asta este pur și simplu o variantă foarte lungă de a spune: care sunt alternativele aici? Ar fi mai ușor să le punem

pe o listă simplă.

În știință, căutăm întotdeauna alte alternative de explicație. Indiferent cât de perfectă pare o ipoteză și cât de încântați suntem de ea, ar trebui să căutăm mai multe explicații. Acest proces este fără sfârșit.

În cercetarea de piață, când încercăm să înțelegem motivul din spatele unui anumit comportament de consum, trebuie să generăm cât de multe posibilități putem, înainte să căutăm să le testăm.

În situații care implică acțiune sau decizie, nu putem să așteptăm la nesfârșit alternativa „supremă”. Trebuie să-ți continui activitatea. Vine un moment când trebuie „să înghețăm” proiectarea pentru a merge mai departe. Ideea perfectă nu este bună dacă apare prea târziu.

Așadar, trebuie să existe un element practic. Am putea avea nevoie să stabilim un termen-limită. E suficient un minut ca să iei în considerare posibilitatea mai multor alternative. Cineva vine la tine și spune:

Există doar două căi posibile de a face asta.

Tu răspunzi: „Poate ai dreptate, dar hai să ne gândim un minut dacă ar putea fi mai multe alternative.”

Intenția și efortul de a găsi alte alternative contează pe termen lung. Dacă problema este foarte serioasă, poți stabili o săptămână sau chiar o lună ca termen-limită. La sfârșitul acelei perioade, este necesar să se decidă între alternativele disponibile.

Să luăm în considerare trei posibilități:

1. „Pot să mă gândesc doar la aceste alternative, de aceea nu pot exista mai multe.”
2. „În acest moment, pot să mă gândesc doar la aceste alternative, dar propun să petrecem ceva timp, cu un termen-limită, căutând mai multe alternative.”
3. „Trebuie să continuăm căutarea de alternative.”

Prima posibilitate este limitată, arogantă și cea mai necreativă. Cea de-a doua este practică. Cea de-a treia este posibilă doar în anumite situații. De exemplu, o unitate de poliție este mereu în căutarea unor modalități mai bune de a-și face munca.

Există, totuși, un motiv foarte practic pentru care oamenii sunt reticenți să ia în considerare posibilitatea mai multor alternative. Nu are atât de mult de-a face cu timpul de gândire implicat, pentru că acesta poate fi scurt. Dacă crezi că te-ai

gândit la toate alternativele, poți avea deplină încredere în alegerea ta. Dacă „admiți“ posibilitatea mai multor alternative, nu mai poți fi atât de sigur. Și dacă nu găsești alternative mai bune, încrederea ta se diminuează, neavând cu ce să o susții. Aceasta este o idee practică validă, dar nu suficient de validă pentru a opri căutarea dincolo de alternativele evidente.

Există un al doilea motiv, mai puțin valid, pentru care oamenii sunt reticenți să caute mai multe alternative.

„Dacă mă gândesc de obicei la două alternative și mă încurajezi să mă gândesc la patru alternative, atunci mi-ai dublat munca de a decide pe care să o aleg.“

Acest tip de remarcă mi se face deseori cu toată sinceritatea. Este perfect adevărat că acea creștere a numărului de alternative generate crește efortul necesar pentru a alege dintre ele. Dar opusul este absurd. N-ar exista nicio muncă de decizie dacă nu ai avea posibilitatea să te gândești la o alternativă. Adevărul simplu este că nu poți îmbunătăți nicio decizie sărăcind alegerea alternativelor. Astfel, trebuie să fii capabil să produci alternative și, de asemenea, trebuie să fii capabil să alegi dintre ele.

Dacă decizia ți se pare grea, atunci poți fi necruțător în legătură cu ea. Poți renunța la orice alternativă care nu oferă avantaje în mod evident mai mari decât modul existent de a acționa.

Asta poate însemna că pierzi idei care s-ar fi putut dovedi utile în urma unei verificări suplimentare — dar înseamnă că poți face procesul decizional mai ușor. Este mai bine să fii capabil să generezi multe alternative și să ai un proces decizional nemilos decât să generezi puține alternative și să ai un proces decizional elaborat. Asta se întâmplă pentru că generarea mai multor alternative va scoate la iveală alternative care sunt atât de bune și atât de evident mai eficiente decât altele, încât decizia va fi, de fapt, foarte ușoară. Poate deveni un proces asemănător unei „revelații“.

Găsirea și crearea alternativelor

Așa cum am precizat mai devreme (alegerea cravatelor), ți se poate prezenta o listă fixă de alternative. Alteori, îți poți propune să găsești alternative. Poți folosi broșuri de vacanță și sfatul prietenilor pentru a pune laolaltă destinații de vacanță alternative. Îl poți întreba pe administratorul unui hotel despre alternative de restaurante din apropiere. Poți căuta prin reclamele imobiliare pentru a face o listă a apartamentelor posibile. Sunt momente când alternativele sunt produse prin căutare conștientă și scanare conștientă a experienței.

În toate cazurile, merită să faci un efort pentru a găsi alternative înainte să îți propui să le creezi. Este adevărat că alternativele existente pot fi binecunoscute și standard și este puțin probabil să-ți dea o idee cu adevărat originală. Dar ca principiu general, cel puțin fii atent la alternativele existente, înainte să-ți propui să dezvolti unele noi. Nu are sens să cauți o modalitate neobișnuită de a face ceva când există o modalitate disponibilă foarte bună, dacă ai făcut efortul de a o găsi. Abia când ești conștient de modalitățile standard, de limitarea acestora, are sens să cauți mai multe modalități creative.

Am menționat atitudinile de „proiectare” în crearea alternativelor noi. Asta înseamnă să refuzi să consideri situația ca fiind una definitivă. Înseamnă să schimbi limitele și ingredientele, cum am sugerat mai devreme în această secțiune.

În acest moment, vreau să iau în considerare crearea intenționată de alternative noi. Se poate spune că această „creație” este doar o altă formă pentru „a găsi”. Așa și trebuie înțeleasă, pentru că orice alternativă acceptabilă va părea ulterior rezonabilă, ca și cum ar fi fost descoperită din prima. Tertipurile de acest fel sunt lipsite de valoare. După ce prezinți alternativele care îți vin în minte, trebuie să poți prezenta alternative suplimentare. De obicei, este un amestec între a găsi și a crea.

Punctul fix

Vreau o alternativă pentru un volan de mașină.

Ce zici de niște spaghete, ca alternativă?

Pentru că nu este nicio legătură evidentă între un volan de mașină și spaghete, nu acceptăm această alternativă. Poți spune la fel de bine „baston” sau „gândac de bucătărie”.

Ori de câte ori ne propunem să căutăm alternative, există întotdeauna un punct de referință.

Alternative cu privire la ce? Alternative referitoare la ce?

Putem numi acest punct de referință „punct fix”. Figura 2.4 (vezi pagina 187) sugerează cum putem porni cu o idee; apoi identificăm „punctul fix”; apoi căutăm alte idei care, de asemenea, se vor lega de punctul fix. Aceste alte idei sunt alternativele noastre.

Este adevărat că sensul strict al cuvântului „alternative” înseamnă o altă alegere.

De-a lungul acestei cărți, folosesc cuvântul cu sensul său comun, și anume cu înțeles de alegeri, opțiuni sau posibilități multiple.

Există mai multe tipuri de punct fix.

Scopul

Este cel mai evident și mai întâlnit tip de punct fix.

Ce moduri alternative de a realiza acest scop există? Ce alte metode există pentru a realiza această funcție? Pentru cercetaș, scopul punctului fix a fost aprinderea focului. Astfel, el a căutat moduri alternative de a aprinde focul. Pentru volanul de mașină, tipul scopului sau punctul fix ar fi putut fi „alternative care să îndeplinească funcția de stabilire a direcției“. Sau punctul fix ar putea să fie „modalități alternative de transmitere a mișcărilor mâinii către mecanismul de stabilire a direcției“.

Ori de câte ori ceva își atinge scopul, punctul fix poate fi atingerea scopului.

Aici, care este scopul? Acesta este punctul fix.

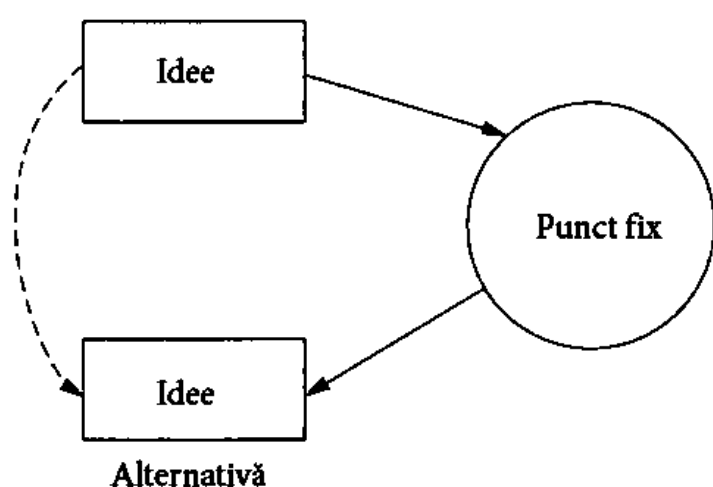


Figura 2.4

Grupurile

Ce alternativă avem la o portocală? Am putea spune un măr, o pară, o banană etc. În acest caz, propunem alți membri ai grupului care ar putea fi numit „fructe familiare, obișnuite“. Ai putea să te gândești la „citrice“ ca grup și apoi să oferi lămâie sau grepfrut ca alternative. De aceea este atât de important să definim foarte precis punctul fix. Ai putea să te gândești la grupul „băuturi răcoritoare“ și atunci ai putea să iei, de asemenea, în considerare berea. În acest ultim exemplu, există o suprapunere clară cu scopul.

Ce alte crustacee sunt aici în meniu?

Ce alte vehicule cu patru roți avem?

Ce alt apartament de trei camere cu vedere la mare aveți?

Putem da un nume de grup sau o listă cu câteva specificații. Acestea devin puncte fixe și căutăm membri ai grupului numit sau elemente care satisfac specificațiile sau acest grup ad-hoc nou.

Asemănarea

Ce alte frunze arată ca aceasta?

Ce alți pictori se aseamănă cu acest stil?

Ce altă boală dă o erupție cutanată pe tot corpul?

De fapt, „asemănarea“ este doar un mod particular de a specifica grupul. Dar asemănarea fizică și asemănarea perceptuală merită propriile lor poziții ca posibile „puncte fixe“. Un bucătar inovator caută întotdeauna modalități alternative de a obține anumite gusturi.

Conceptele

Ar putea fi spus, și ar trebui să am privilegiul să spun, că toate punctele fixe sunt cu adevărat „concepte“. Ar putea fi un concept pentru un scop sau un concept pentru caracteristici de grup.

Ne deplasăm de la ideea actuală la conceptul din spatele ei și apoi căutăm alte modalități de a ajunge la concept. Este ca și cum ai cunoaște un copil, apoi i-ai identifica părinții pentru a-i găsi ulterior frații și surorile.

„Ideea“ este o modalitate practică de a face ceva. Conceptul este „metoda generală“ implicată. Poți spune că urmează să „călătorești“ pe un anumit drum. Acesta este conceptul. Dar trebuie să faci ceva specific: să te plimbi, să mergi cu bicicleta, să conduci o mașină, să iei un autobuz. Modul specific de a călători este „ideea“.

Punctul fix este conceptul de recompensă: cum ne vom recompensa oamenii de la vânzări?

Cred că punctul fix ar trebui să fie „motivare“ și asta nu este același lucru cu „recompensa“.

Punctul meu fix este conceptul „de a da comision“ oamenilor de la vânzări. Care sunt modalitățile alternative de a face asta?

Conceptul exact și exprimarea conceptului care urmează să fie utilizat ca punct fix trebuie să fie clare și specifice.

În general, când ne propunem să căutăm alternative, suntem foarte dezordonați. Există vaga senzație a unui punct fix (de obicei, ca scop) și apoi căutăm împrejur alternative. Dacă punctul fix este definit ca „motivație“, atunci o alternativă este frica. Dar dacă punctul fix este „recompensa“, atunci frica nu este o alternativă. Dacă punctul fix este „comision“, atunci recompensa aleatorie nu este o alternativă.

Am putea căuta alternative la promovare. Care ar fi punctele fixe? Banii, puterea, statutul, recunoașterea, responsabilitatea, sentimentul de împlinire, poziția socială etc. Unele dintre acestea ar putea îndeplini „funcția“ de alternativă, dar altele nu.

Problema nu este de a găsi punctul fix „corect“, ci de a încerca mai multe puncte fixe.

Uneori, putem căuta un concept de legătură, care face două lucruri diferite să fie alternative. Există un concept care ar putea lega „volanul” de „spaghete” astfel încât să poată fi concepute ca alternative? Un asemenea concept ar putea fi „flexibilitatea”. Apoi avem diferența hotărâtoare: spaghettiile sunt flexibile în toate direcțiile, pe când volanul este flexibil într-o direcție. Asta duce la posibilități interesante.

Evantaiul de concepte

VREI SĂ AGĂȚI CEVA DE TAVAN într-o cameră cu înălțime obișnuită. Soluția este simplă. Cauți o scară. Dar o scară nu-i ușor de găsit. Ce faci? Renunți și spui că sarcina nu poate fi îndeplinită?

O scară este singura modalitate de „a mă ridica de la sol“. Prin urmare, conceptul „ridicarea mea deasupra solului“ devine punctul fix. Modalitățile alternative care satisfac acest punct fix includ să stau în picioare pe o masă sau să mă ridice niște oameni. Dar „ridicarea mea deasupra solului“ este ea însăși o modalitate de a „reduce distanța dintre obiect și tavan“. Acesta devine noul punct fix și căutăm alternative. De data aceasta, totuși, alternativele sunt ele însele concepte. Unul dintre concepte este „să-mi lungesc brațul“. Acest concept poate fi realizat prin „folosirea unui băț“. Un alt concept alternativ este „deplasarea obiectului însuși“. Aceasta poate fi realizată prin atașarea obiectului de o minge și aruncarea ei în sus, spre tavan.

Prin acest exemplu, putem înțelege că există două straturi de alternative, așa cum se poate vedea în Figura 2.5 (vezi pagina 191). Plecăm de la o idee (scara) și ajungem la un concept care devine punctul fix pentru alte idei. Dar pornim, de asemenea, de la conceptul însuși și ajungem la un „concept mai larg“, care apoi devine punctul fix pentru concepte alternative. Fiecare dintre aceste concepte alternative devine un punct fix pentru idei alternative. Astfel, folosim cele două straturi de concepte pentru a născoci cât mai multe idei alternative. Acest proces este denumit „evantaiul de concepte“.

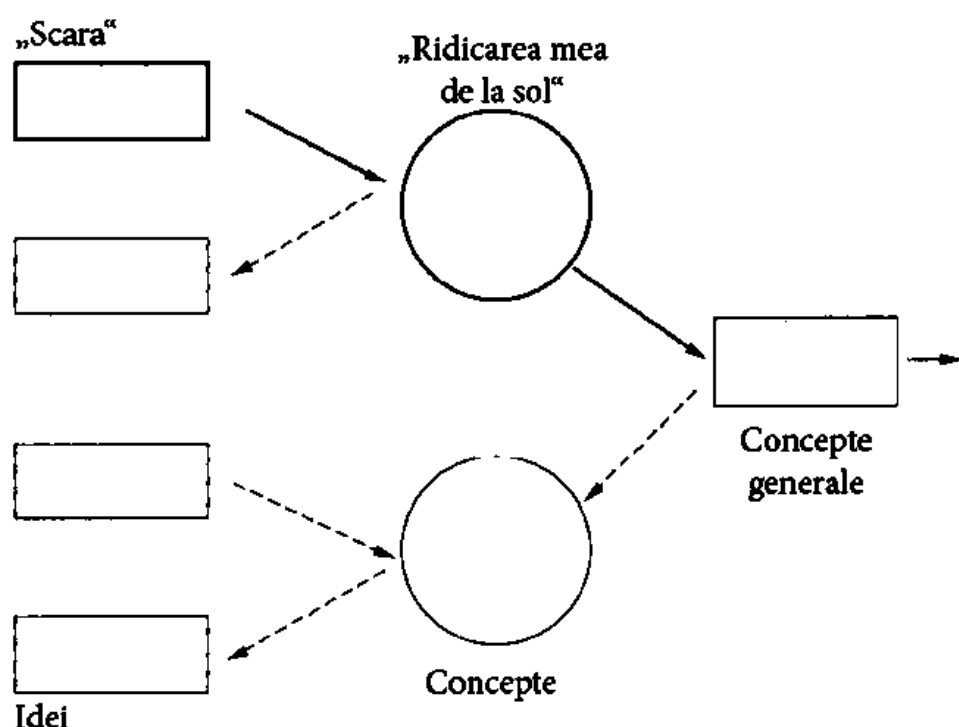


Figura 2.5

La finalul evantaiului de concepte, avem scopul sau obiectivul gândirii. Evantaiul de concepte este o tehnică de îndeplinire a

sarcinilor. Cum rezolvăm problema? Cum realizăm activitatea?
Cum ajungem unde vrem să mergem?

Mișcându-ne înapoi de la scopul gândirii, avem apoi „concepte generale“, abordări sau „direcții“, care ne-ar duce la obiective. Astfel că, dacă obiectivul este de „a face față unui deficit de apă“, atunci abordările sau direcțiile ar putea fi:

- reducerea consumului
- creșterea furnizării
- să ne descurcăm fără apă

Fiecare dintre aceste concepte generale sau „direcții“ devin acum punctul fix pentru găsirea de „concepte“ alternative. Astfel că acum ne mutăm către stânga și creăm nivelul conceptual. Fiecare concept este o cale de a realiza una dintre „direcții“. Pentru „reducerea consumului de apă“, am putea avea drept concepte:

- creșterea eficienței de utilizare
- mai puțină risipă
- descurajarea utilizării
- educație

Pentru „creșterea furnizării de apă“ am putea avea:

- surse noi
- reciclare
- mai puțină risipă de la surse

Pentru „a ne descurca fără apă“ am putea avea:

- oprirea proceselor de folosire a apei
- înlocuirea cu alte substanțe
- evitarea nevoii de a folosi apă

La sfârșitul acestei etape, avem nouă „concepte“ alternative în straturile de concepte. Fiecare dintre aceste concepte devine punct fix pentru următorul strat. Pentru fiecare concept, căutăm acum moduri alternative pentru a susține conceptul. Căutăm idei alternative.

De exemplu, pentru conceptul „descurajarea utilizării“, putem obține ca alternative ideile:

- contorizarea apei
- tarifarea utilizării apei
- creșterea tarifului pentru utilizarea apei
- apa procurată doar din surse publice
- apă doar în anumite momente
- un miros urât inofensiv în apă
- restricționarea utilizării apei pentru grădini, piscine și altele asemenea

publicarea numelor celor care utilizează prea multă apă
amenințare cu raționalizarea apei

Același proces ar putea fi întreprins pentru fiecare concept pe nivelul conceptual.

Întregul proces este ilustrat în Figura 2.6. Cele trei niveluri ale evantaiului de concepte sunt:

Directiile

Acestea sunt abordări și concepte foarte generale. Cel mai general concept pe care poți să îl concepi devine direcția.

Conceptele

Metode generale sau moduri de a face ceva.

Ideile

Modalități concrete de a pune la lucru un concept. O idee trebuie să fie specifică. Trebuie să poți pune în practică în mod direct o idee.

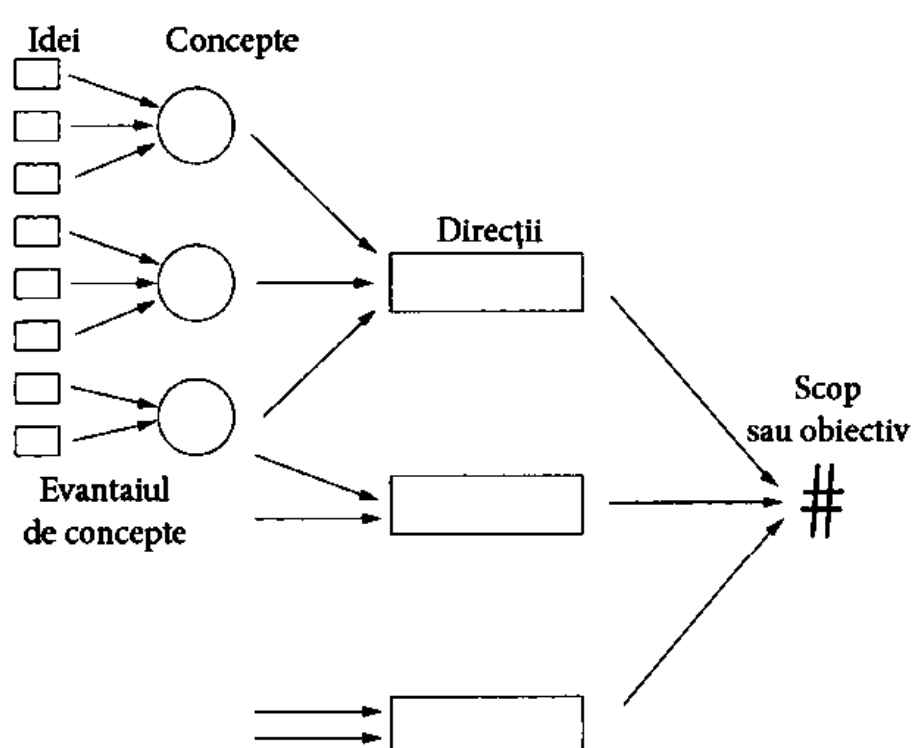


Figura 2.6

Putem folosi analogia pe care am menționat-o mai devreme. Dacă șofezi spre nord, atunci aceasta este „direcția”. Există multe drumuri, toate îndreptându-se spre nord. Toate drumurile sunt căi de deplasare către nord și devin „concepte”. Dar trebuie să faci ceva specific pentru a călători de-a lungul unuia dintre drumuri (mașină, autobuz, plimbare pe jos) și această acțiune specifică este „ideea”.

Mulți oameni devin neliniștiți în ceea ce privește diferența dintre „concepte” și „direcții”. Asta pentru că diferența este relativă. O „direcție” este pur și simplu conceptul general la care te poți gândi. Dacă te gândești la un concept și mai larg, atunci acesta devine direcția.

Nu există nicio magie în privința celor trei straturi ale evantaiului de concepte. În practică, există momente când pot fi multe straturi de concepte între direcții și idei. Direcția este

întotdeauna conceptul general și ideea este întotdeauna calea specifică de a face ceva. Tot ce se află între ele este „concept“.

Realizarea unui evantai de concepte

În realizarea unui evantai de concepte, se presupune că pornești de la „scop“ și apoi lucrezi înapoi. În fiecare punct, întrebi: „Acum, cum ajung în acest punct?“ Astfel, lucrezi înapoi de la direcții la concepte pentru a sfârși cu o mulțime de idei alternative — acesta este și scopul exercițiului.

Din păcate, creierului nu îi place să se comporte în acest fel ordonat. Destul de des, când îți propui să realizezi un evantai de concepte, creierul va sări imediat la o idee practică. De exemplu, să presupunem că facem un evantai de concepte pentru traficul congestionat. Creierul tău ar putea sugera imediat „lucrul de acasă“. Atunci îți spui ție însuți: „Cum ar ajuta asta?“ Răspunsul ar fi că lucrul de acasă ar „reduce nevoia de a călători“. Astfel că „reducerea încărcării traficului“ este o direcție. Reducerea nevoii de a călători este un concept. Și lucrul de acasă este o „idee“. (În acest caz, „a lucra de acasă“ este de asemenea un concept, așa că am avea nevoie să găsim idei practice de a realiza asta.)

Ai putea să te gândești la „folosirea în comun a autovehiculelor“. Cum ajută așa ceva? Prin creșterea „densității oamenilor în autovehicule“. Cum ajută asta? Reducând traficul. Creșterea „densității per autovehicul“ este un concept și o altă modalitate de realizare a sa ar fi „transportul public“.

Ai putea să te gândești la „eșalonarea orelor de muncă“. Cum ajută asta? Prin „reducerea supraîncărcării în orele de vârf“. Cum ajută asta? Prin „îmbunătățirea fluxului de-a lungul drumurilor existente“. Aceasta oferă apoi o a doua „direcție“ sau abordare a problemei.

Așadar, dacă te gândești la o idee (sau chiar la un concept), cauți să te miști în amonte întrebând: „Cum ajută asta?“ Dacă te gândești la o direcție (sau un concept), poți căuta să te miști în aval întrebând: „Cum poate fi realizată asta?“

Așadar, indiferent din ce puncte pornești, vei începe gradat să construiești un evantai al conceptelor.

Trebuie spus că un evantai al conceptelor este un „evantai al realizărilor“. El este preocupat de „cum ajung acolo?“. Nu este o diagramă care împarte pur și simplu un subiect în secțiunile și subsecțiunile sale. Accentul este pe acțiune, nu pe descriere sau pe analiză.

În evantaiul de concepte, poate interveni exact același punct ori de câte ori îți dorești. De exemplu, în evantaiul de concepte pentru „a face față unui deficit de apă“, una dintre direcții a fost „să ne descurcăm fără apă“. Este evident că acesta este, de asemenea, un concept pentru „reducerea consumului de apă“. Așadar, același punct poate apărea în mai multe locuri și, de asemenea, la mai multe niveluri. Dacă nu te poți decide în care dintre cele două locuri să pui ceva, pune în ambele.

Scopul evantaiului de concepte este de a oferi un cadru pentru generarea de idei alternative. Cadrul forțează alternativele oferind o succesiune pentru punctele fixe. Evantaiul de concepte oferă, de asemenea, noi puncte de concentrare a atenției. De exemplu, ai putea elabora un concept, dar nu ai încă o idee pentru a pune conceptul în aplicare. În problema traficului, conceptul ar putea fi „recompensarea oamenilor care ar putea conduce în oraș, dar aleg să nu o facă“. Ar putea să nu existe deocamdată un mod de a face asta. Așa că devine un punct de concentrare creativă a atenției. Ne propunem acum să găsim moduri de a face asta.

Oamenii care locuiesc la țară dau de obicei instrucțiuni de genul: „Dacă găsești drumul către satul XXX, atunci este ușor să ajungi la casa noastră.“ Astfel, călătorul încearcă să ajungă la XXX. Apoi, săteanul spune: „Dacă ajungi în orașul YYY, apoi este ușor să ajungi în satul XXX, pentru că există indicator.“ Așadar, instrucțiunile sunt date invers. Ajungi la YYY, apoi ajungi la XXX, apoi ajungi la casa noastră. Este exact același proces ca în evantaiul de concepte. Evantaiul de concepte este o modalitate de a lucra invers, de la obiectivul nostru la moduri practice alternative de realizare a acelui obiectiv.

Diferența dintre un evantai de concepte și listarea directă a alternativelor este arătată în Figura 2.7 (*vezi pagina 197*). Este ușor să observi efectul în cascadă al straturilor de concepte și direcții.

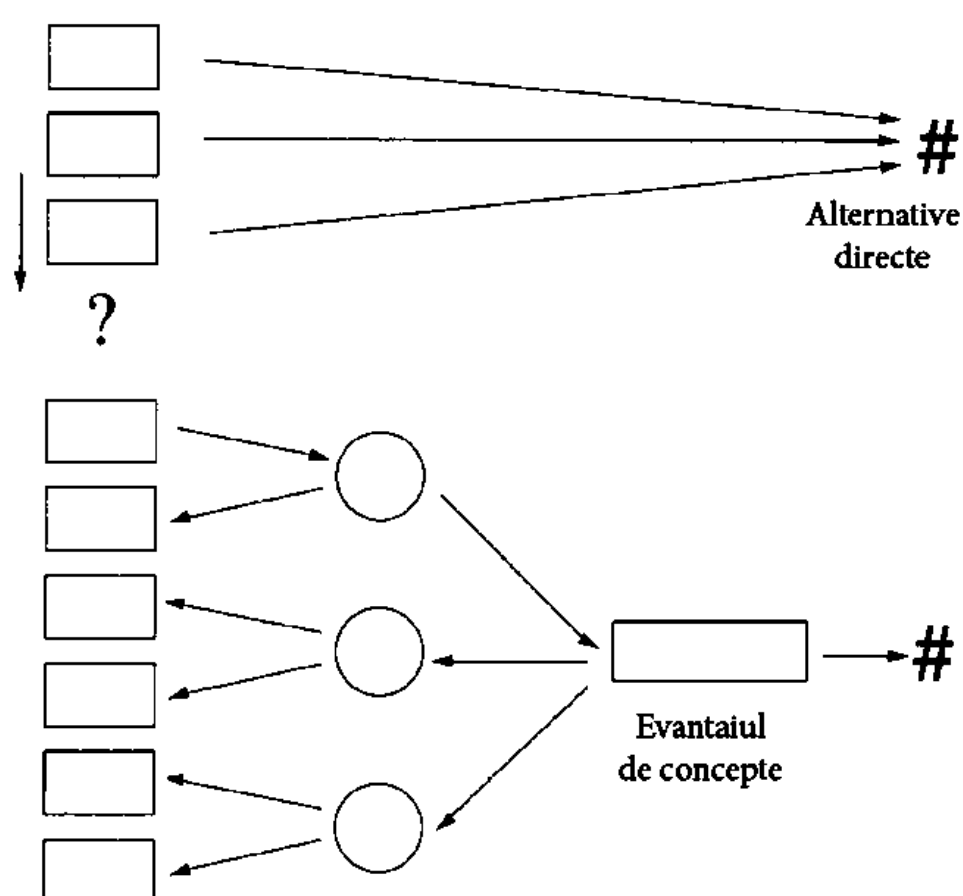


Figura 2.7

Alternativele provocatoare

În mod normal, când vrem alternative, căutăm idei care sunt utile și au o valoare evidentă. Semnele de atenționare sunt de obicei de culoare roșie. Dacă am căuta culori alternative, am putea sugera „galben” sau „portocaliu”. Galben este o culoare aprinsă și este mai ușor de văzut în întuneric decât roșu. Portocaliu este, de asemenea, o culoare frapantă, care este mai neobișnuită decât roșu sau galben. Deci „galben” și „portocaliu” sunt alternative serioase cu o valoare justificată.

Pot fi momente, totuși, când prezentăm o alternativă intenționată fără să sugerăm că are vreo valoare. De exemplu, am putea sugera ca semnele de atenționare să fie „albastre”. Spunem asta pentru că „albastru” este o culoare alternativă pentru „roșu”. De fapt, este altă culoare primară. Nu există nicio sugestie de valoare specială atașată albastrului drept culoare de semnalizare. Sugerăm albastrul și apoi ne uităm în jur să vedem dacă această culoare ar putea avea o oarecare valoare. Aceasta este o alternativă provocatoare pentru că motivul de a alege albastru poate deveni evident *după* ce ai sugerat albastrul.

Ar trebui să fie clar că există o diferență mare între a prezenta alternative pentru că au deja o oarecare valoare și a prezenta alternative pentru a vedea „ce efect au”.

Aceasta face parte din procesul general al provocării. Logica și tehnicile provocării vor fi luate în considerare în detaliu într-o secțiune viitoare. Tehnica provocării poate fi, totuși, folosită singură destul de simplu:

Aici este o alternativă provocatoare: hai să vedem dacă putem găsi aspecte valoroase aici.

Nu există nicio garanție că le vom găsi în alternativa provocatoare.

Evaluarea

Când generăm alternative, cum le evaluăm? Evaluarea este un subiect în sine și intenționez să mă întorc la el mai târziu, la secțiunea de aplicații. În principiu, evaluarea ideilor generate prin tehnici creative nu ar trebui să fie diferită de evaluarea oricărei alte idei. Procesul evaluării este logic și critic și nu este o parte directă a creativității — nici nu ar trebui să fie.

Înainte ca ideile creative să intre în procesul de critică, ar putea fi nevoie să lucrăm suplimentar în privința ideilor pentru a le modela și croi, pentru a le spori puterea și pentru a le înlătura punctele slabe. Acest proces se aplică tuturor ideilor care au fost generate în mod creativ și de aceea îl voi prezenta într-un stadiu ulterior.

În general, evaluarea se desfășoară urmând patru linii directoare:

Fezabilitatea. De fapt, ideea funcționează? Ideea poate fi făcută să funcționeze?

Beneficiile. Care sunt beneficiile? Cât de mari sunt beneficiile? De unde vin beneficiile? Cât de trainice sunt beneficiile? Fără o prezență puternică în zona „beneficiului”, o idee nu are nicio valoare imediată.

Resursele. Există resurse disponibile pentru implementarea ideii? Resursele pot include timp, bani, oameni, tehnologie, mecanisme și motivație. O idee poate fi realizabilă în sine, dar e posibil să nu existe resurse disponibile pentru a face ideea să funcționeze.

Potrivirea. „Se potrivește” ideea cu nevoile oricui ar trebui să pună ideea în aplicare? Conceptul de „potrivire” include strategii, politici, trăsături de caracter, ordinea de zi ș.a.m.d.

Această listă sumară poate fi aplicată într-un demers de evaluare preliminară a oricăror alternative generate.

Conceptele

ABILITATEA DE A FORMA „CONCEPTE“ abstracte este, probabil, baza abilității oamenilor de a raționa. Cercetașul care a căutat în jur altă „modalitate de a aprinde focul“ folosea acest concept general pentru a găsi alternative. Folosim concepte tot timpul, atât explicit, cât și implicit. Totuși, mulți oameni, în special în America de Nord, se blochează când au de-a face cu concepte. Pentru asemenea oameni, conceptele sunt vagi, academice și inutile. Ei se grăbesc să se implice activ într-o acțiune cu finalitate practică.

America de Nord a fost o societate deschizătoare de drumuri; într-o societate deschizătoare de drumuri, acțiunea este mai importantă decât gândirea. Omul de acțiune face lucruri, în timp ce omul care gândește stă acasă meditând. Astfel s-a dezvoltat în America de Nord minunata cultură a acțiunii. Dar astăzi, lumea este un loc suprasaturat de bunuri și servicii, în care domină competiția. Gândirea contează acum la fel de mult ca acțiunea.

O bancă din California a fost una dintre primele care au instalat bancomate (ATM-uri) în sucursalele sale. Conceptul a fost că asta va oferi „confort“ oamenilor prea ocupați ca să stea la rând în interiorul băncii pentru a primi atenția casierului și suficient de sofisticați pentru a folosi bancomatele. După ce ATM-urile au fost folosite un timp, au aruncat o privire la ce se întâmplă. Aparent, numeroși utilizatori ai bancomatelor erau imigranți mexicani (legali și ilegali), care nu prea știau limba engleză și care preferau anonimatul bancomatelor. Conceptul operațional a fost aici „anonimat“.

În orice acțiune a noastră și în orice afacere există un concept implicit. Este un exercițiu pedant să extragi acel concept și să-l faci vizibil? Ar putea fi multe concepte prezente. Oameni diferiți pot vedea conceptul în mod diferit. Cum știm că am extras conceptul „corect“? De ce am vrea să facem conceptul vizibil? Nu este suficient că acest concept pare că funcționează?

Există mai multe motive pentru care este util să extragem și să facem conceptul vizibil.

Alternativele

Dacă putem extrage conceptul, atunci putem folosi acest concept ca „punct fix“, pentru a găsi modalități alternative de

punere a lui în practică. Unele dintre aceste alternative ar putea fi mai eficiente decât ideile pe care le folosim în prezent.

Întărirea

Când extragem un concept, putem să-l întărim printr-un efort intenționat de îmbunătățire. Putem înlătura greșeli și puncte slabe și putem spori eficiența aparentă a conceptului.

Schimbarea

Odată ce știm conceptul, putem decide să-l schimbăm. Probabil, vom dori să facem asta dacă lucrurile nu merg bine, dacă apare vreo amenințare competițională sau atunci când simțim că nu profităm de toate condițiile avantajoase ale pieței.

Putem extrage mai multe concepte din activitatea generală a fast-foodurilor:

- viteza de servire

- produse standardizate, prețuri și calitate scăzute

- loc de întâlnire pentru adolescenți

Acum putem „contesta” fiecare dintre aceste concepte.

Putem păstra „viteza de servire” pentru cei care au nevoie. Dar, de asemenea, putem încerca să reținem clienții mai mult, astfel încât să le putem vinde mai multe produse: salate, înghețată ș.a.m.d. În acest fel, am putea obține un venit mai mare per client.

Am putea găsi o altă modalitate de a oferi „produse, prețuri și calitate standardizate”. Am putea produce pachete de mâncare cu prețuri și calitate standardizate. Orice restaurant cu asemenea pachete standardizate ar afișa un semn care indică asta. Gama produselor ar putea fi limitată la alimente congelate, care ar putea fi pregătite la cuptorul cu microunde pentru a înlătura riscul gătirii insuficiente.

Conceptul de „ieftin” a fost deja asociat pe scară largă cu localurile de tip fast-food, care nu sunt deloc ieftine și pot vinde fructe de mare sau alte specialități scumpe.

Conceptul de spații fast-food ca un fel de cluburi pentru tineri ar putea fi dezvoltat în diferite moduri — sau descurajat, dacă asta nu înseamnă o folosire profitabilă a spațiului.

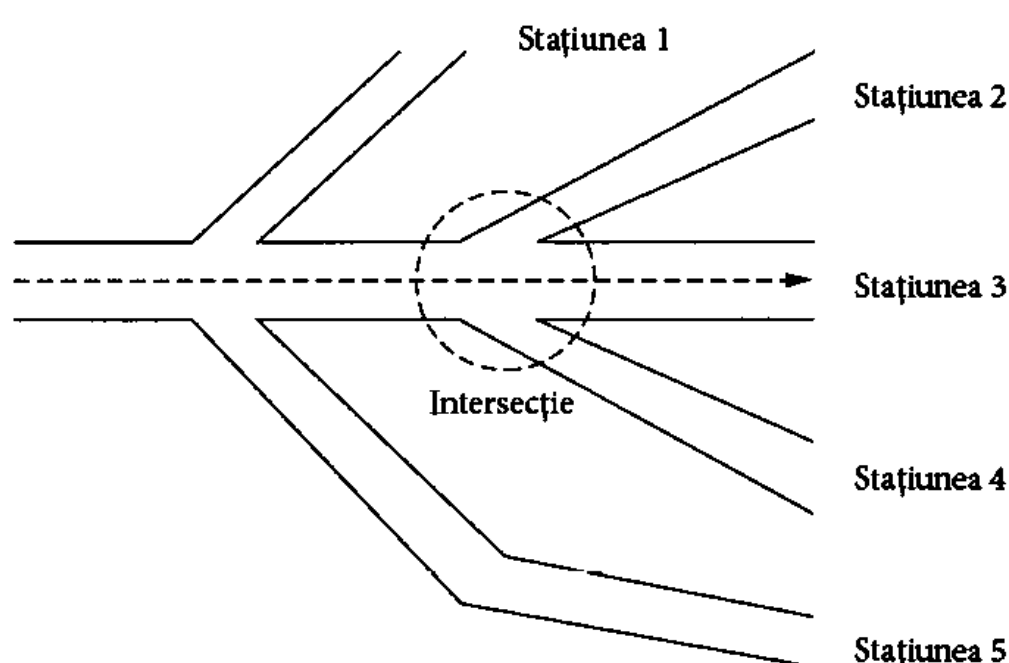


Figura 2.8

De la idee la concept

În general, este dificil să lucrezi la nivel de concept. Așadar, e logic să lucrezi la nivel de idee și apoi să continui să „mergi înapoi” pentru a găsi conceptul.

Care este conceptul aici?

Ce concept este realizat de această idee?

Figura 2.8 arată un drum care duce la o stațiune balneară. Conduci către stațiune cât de repede poți. Treci prin intersecția de drumuri fără să o observi de fapt, pentru că urmezi semnele directe către destinația aleasă. Dintr-un oarecare motiv, când ajungi acolo, ești nemulțumit — probabil, locul este prea aglomerat. Te-ai gândi să conduci înapoi până la intersecție și apoi să alegi altă rută, către o stațiune diferită.

Conceptele sunt foarte asemănătoare cu intersecțiile de drumuri. Dăm înapoi ca să găsim altă cale înainte.

De aceea, conceptele sunt puncte fixe utile pentru generarea alternativelor.

În cazul oricărei idei generate de gândirea creativă, merită să depunem efortul de a merge înapoi pentru a descoperi ce concept stă la baza ei. Ar putea exista mai multe concepte implicate și opinii diferite în privința semnificațiilor lor reale. Asta nu e important, din moment ce scopul de a da înapoi este de a genera idei noi, și asta este ceea ce contează.

Demersul de „a da înapoi” către nivelul conceptual poate fi înlesnit de câteva întrebări.

Care este metoda generală aici?

Care este mecanismul de operare?

Această idee este o modalitate de a realiza ce?

Odată ce ne obișnuim să ne întoarcem mereu înapoi către nivelul conceptual, vom putea lucra la nivel de idee. Asta este

mult mai ușor decât să căutăm să lucrăm încontinuu la nivelul abstract al conceptelor.

Natura conceptelor

În majoritatea momentelor de gândire, suntem încurajați să fim exacti și concreți. Conceptele sunt excepții. În cazul conceptelor, trebuie să fim generali, nespecfici, vagi și „neclari“. Cu cât suntem mai specfici, cu atât mai mult limităm utilitatea conceptului.

În acest moment, suntem în dificultate. Există multe niveluri ale conceptelor, variind de la specific la foarte general.

Avem o afacere cu stilouri placate cu aur.

Avem o afacere cu instrumente de scris placate cu aur.

Avem o afacere cu instrumente de scris de prestigiu.

Avem o afacere cu produse personale de lux.

Avem o afacere cu bunuri de lux.

Avem o afacere prin care le vindem oamenilor ce vor.

Avem o afacere care ne aduce profit.

Avem aici șapte „niveluri conceptuale“ în ceea ce privește natura unei anumite afaceri. Este evident că primul este foarte specific și descrie pur și simplu ceea ce se face. Ultimul este de departe prea general și ar putea fi aplicat la orice afacere. Trucul este să găsim cel mai util nivel conceptual. Nu este deloc ușor. Nicio formulă magică nu poate identifica nivelul conceptual corect pentru tine. Este o chestiune de „presimțire“, pe care trebuie să o dobândești în timp.

Cel mai bun mod de a găsi un nivel conceptual util este să te gândești la un concept și apoi să-l faci mai general și, de asemenea, să-l faci mai specific. Astfel, „te extinzi“ în jurul conceptului ales.

Urmărești o afacere de închiriere de mașini și conceptul pe care îl extragi poate fi faptul că „le asiguri temporar oamenilor un mijloc personal de transport“. O formulare mai specifică a conceptului ar putea fi „deținerea de mașini de închiriat disponibile în locul și în momentul în care le vor oamenii, la un preț care aduce profit“. O formulare mai generală a conceptului ar putea fi „satisfacerea nevoilor de transport ale clienților“.

Prin extinderea în sus și în jos în jurul unui concept ales, putem intui dacă suntem la un nivel conceptual util.

Există situații în care un concept poate părea foarte aproape de o „definiție“ a unui produs sau serviciu.

Conceptul de periută de dinți: „Un mâner cu un smoc de peri la un capăt pe care se pune pasta de dinți.“

Alteori, conceptul poate fi redat printr-un singur cuvânt.

Conceptul de periuță de dinți: „Un mod convenabil de a folosi pasta de dinți.“

Cuvinte simple cum ar fi „convenabil“, „flexibil“, „comision“ și „echilibru“ sunt toate concepte. Există momente în care un singur cuvânt este suficient. Alteori, este nevoie de o frază. Formulările prea detaliate sunt întotdeauna inutile.

Tipuri de concepte

Există concepte generale care pot fi „incluse“ în conceptul oricărui produs sau serviciu. Aceste concepte ar putea fi „avantaj“, „reglabil“, „puternic“ ș.a.m.d. Apoi, există concepte „definitorii“, care surprind aspectul unic al unei situații. Pentru a testa un concept definitoriu, trebuie să ne întrebăm: „Ar putea să descrie altceva?“

Gândește-te la încercările următoare de a descrie „conceptul de scară“:

un mod de a ajunge într-un loc mai înalt

Acesta este prea larg. Conceptul s-ar putea referi la un lift, o scară rulantă, o macara sau chiar la ghetete de alpinism.

o metodă de a folosi puterea mușchilor umani pentru mișcarea pe verticală

Acesta se apropie, dar poate fi aplicat de asemenea pentru trepte abrupte.

o structură care permite pași pe o direcție verticală

Aceasta este probabil o descriere conceptuală suficient de apropiată. Să observăm că o descriere fizică a scării ar putea fi:

două cadre verticale paralele, cu elemente perpendiculare orizontale la intervale regulate

Să luăm în considerare următoarele „concepte“ posibile pentru asigurarea generală:

o metodă de compensare

a face favorabile pierderile din accidente sau dezastre

protecție pentru pierderile neașteptate

cei expuși la pierderi potențiale contribuie la un fond care compensează asemenea pierderi

reducerea riscului

plata unei prime pentru a câștiga dreptul la despăgubiri în cazul pierderilor

împărțirea riscului

protecție financiară reciprocă

Toate acestea sunt corecte. Dar unele dintre ele sar peste caracteristici esențiale, cum ar fi elementele care se referă la nivelul de contribuție. De exemplu, conceptul de „reducere a riscului” ar putea fi aplicat și situației în care stai în casă sau celei în care pui o încuietoare la ușa de la garaj. Alteori, un singur cuvânt cum ar fi „reciproc” poate include o mulțime de elemente care trebuie precizate neapărat.

Din perspectiva definiției filozofice, a te ocupa de concepte este frustrant pentru că există niveluri diferite de concepte. Nu are rost să rămâi împotmolit în exerciții filozofice. Din punct de vedere practic, pur și simplu încerci diferite versiuni ale conceptelor posibile și apoi alegi conceptul care pare cel mai util pentru tine.

Uneori, încercăm să reunim obiectivul, mecanismul și valoarea — toate într-un singur concept. Unele dintre definițiile conceptului de asigurare au încercat să facă asta. În general, acest fapt poate fi util. Alteori, ne mulțumim să identificăm trei tipuri de concepte.

Conceptele legate de obiectiv

Ce încercăm să facem? Care este obiectivul activității sau al operației? În acest fel, doar declarăm obiectivul în termeni conceptuali generali.

Obiectivul unei umbrele este de a „oferi protecție împotriva ploii”.

Conceptele legate de mecanism

Cum funcționează asta? Cum îndeplinim acest obiectiv? Care este mecanismul de funcționare? Ce se întâmplă? Încercăm să înțelegem ce mecanism este folosit sau propus pentru a se obține un efect.

Protecția față de ploaie este realizată cu ajutorul unei umbrele, care are o bucată de material ce poate fi ținută deschisă sau pliată, pentru depozitare.

Pot exista, bineînțeles, niveluri detaliate în descrierea mecanismului.

Conceptele legate de valoare

De ce este util acest lucru? Ce valoare oferă? Unde este valoarea? De ce are valoare?

Valoarea unei umbrele este de a avea un dispozitiv de protecție împotriva ploii portabil și convenabil.

Acestea sunt cele mai utile trei tipuri de concepte. La acestea ar putea fi adăugate „conceptele descriptive”, în cazul cărora conceptul nu are decât rolul de a descrie ceva. Majoritatea

cuvintelor sunt concepte descriptive. Cuvântul „munte“ descrie o ridicare mare verticală de teren. În practică, suntem mai interesați de „funcționare“ decât de descriere și cele trei concepte de mai sus (obiectiv, mecanism, valoare) acoperă acest aspect funcțional.

Lucrul cu conceptele

Când lucrăm cu concepte important este să fim dispuși să depunem efort. În timp, devine mult mai ușor pe măsură ce ai o „presimțire“ față de nivelurile conceptuale utile. Nu este vorba de a găsi conceptul „corect“, ci de a încerca descrieri conceptuale diferite (ca în cazul definițiilor problemei), până găsești una utilă. Folosirea unui concept este determinată de ce poți apoi să faci cu el în termeni de generare a altor idei sau de schimbare a conceptului.

Ar trebui să existe mișcarea continuă de la idee la concept și de la concept la idee. Acest lucru este caracteristic oamenilor care sunt creativi în mod spontan.

Provocarea

EINSTEIN OBIȘNUIA SĂ PUNĂ ÎN APLICARE ceea ce a numit „experimentele gândirii“. El ar fi spus: „Ce aş vedea dacă aş călători cu viteza luminii?“

Copilul care aşază un cub peste altul „să vadă ce se întâmplă“ realizează un experiment. Provocarea are de-a face cu experimentele din minte.

Într-o secțiune anterioară, am descris cât de multe idei importante noi ne vin din întâmplare, accident, greșeală sau „nebunie“. Toate acestea asigură un fel de discontinuitate, care ne împinge în afara limitelor obișnuite ale „caracterului rezonabil“ recunoscut de experiența noastră. Cu ajutorul provocării intenționate, avem o metodă sistematică, care poate produce aceleași efecte. Nu trebuie să așteptăm schimbarea, accidentul sau greșeala. Putem fi „nebuni“ doar treizeci de secunde, la un moment dat, în mod controlat. Putem porni și opri nebunia așa cum dorim. De aceea, provocarea este un aspect fundamental al gândirii laterale și al creativității în general.

Să luăm ca exemplu poluarea unui râu.

PO, fabrica se află în aval de ea însăși.

Aceasta este o provocare. Pare absolut imposibil. Cum ar putea fabrica să se afle în două locuri în același timp? Folosim cuvântul simbolic PO pentru a indica faptul că ideea este propusă ca o provocare, și nu ca o sugestie serioasă (originea și natura lui PO vor fi descrise mai târziu).

Din perspectiva acestei provocări luăm în considerare inputul și outputul fabricii. Ar fi normal să ia apă din amonte și să elimine apele în aval. Provocarea sugerează că am putea legifera că, dacă o fabrică este construită pe un râu, atunci inputul trebuie să fie în aval față de output, astfel că fabrica este prima care ia probe din propria poluare și trebuie să fie preocupată de scăderea poluării apelor folosite. Privind retrospectiv, această idee este perfect logică. Mi s-a spus că a devenit legislație în unele țări.

La compania DuPont au existat unele discuții despre cum să fie gestionat un produs nou. David Tanner a venit cu o provocare.

PO, vindem produsele competitorilor noștri.

Această provocare a dus la o schimbare în modul obișnuit de a gestiona un astfel de produs și o reducere uriașă a timpului de dezvoltare.

PO, mașinile ar trebui să aibă roți pătrate.

PO, avioanele ar trebui să aterizeze cu susul în jos.

PO, scrisorile ar trebui închise după ce au fost expediate.

Toate declarațiile de mai sus par ilogice și chiar „nebunești“. De fapt, sunt declarații perfect logice în contextul unui sistem informațional de modelare.

Definiția unei provocări este simplă:

În cazul unei provocări, e posibil să nu existe vreun motiv de a spune ceva decât după ce lucrul respectiv a fost exprimat.

Asta intră puternic în contradicție cu obișnuințele noastre de gândire normală, în care trebuie să existe un motiv de a spune ceva înainte ca acel lucru să fie zis. În cazul unei provocări, facem declarația și apoi efectul declarației va oferi retro-justificarea pentru formularea declarației.

Mai întâi, ar putea părea că provocarea este pur și simplu o abordare care presupune salve de idei trase la întâmplare, când spui orice îți trece prin minte în speranța că un lucru s-ar putea dovedi util. Într-o oarecare măsură, acesta este modul în care este folosit brainstormingul de unii oameni. O asemenea abordare ar fi inefficientă și zadarnică.

De fapt, provocarea este o necesitate logică în orice sistem cu autoorganizare. Lucrările matematice au fost scrise cu acest rezultat. Astfel de sisteme se „așază“ în stări stabile. O provocare introduce instabilitate și permite atingerea unei noi stări stabile.

Creierul formează modele asimetrice, așa cum este arătat în Figura simplă 2.9 (*vezi pagina 213*). Umorul apare când suntem preluați de pe calea principală și duși la capătul căii secundare. De acolo, putem vedea drumul nostru înapoi către punctul de pornire. Creativitatea apare exact în același fel. Dar cum ajungem de pe calea principală pe cea secundară? În acest caz, folosim metodele sistematice de provocare ale gândirii laterale.

Figura 2.10 (*vezi pagina 213*) arată modul în care stabilim drept provocare un concept sau o idee care nu există în experiența noastră. Așadar, această provocare se află în afara modelelor experienței noastre.

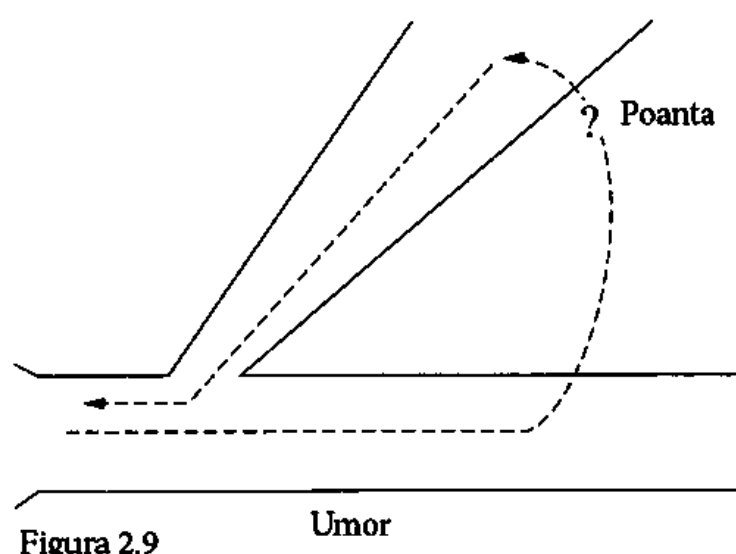


Figura 2.9

Figura 2.11 (vezi pagina 214) arată cum „ne deplasăm” de pe calea principală către provocare și apoi către calea secundară. Odată ajunși pe calea secundară, putem urmări calea noastră înapoi către punctul de plecare și astfel să abordăm calea secundară ca pe o idee nouă.

Nu e nimic magic în acest proces. În chimie, dacă vrem să ne deplasăm de la un compus stabil la altul, putem mai întâi să ne deplasăm la un compus instabil, care apoi se re-stabilizează ca un compus nou. În fizică, schimbarea unei configurații atomice poate trece prin același pas instabil.

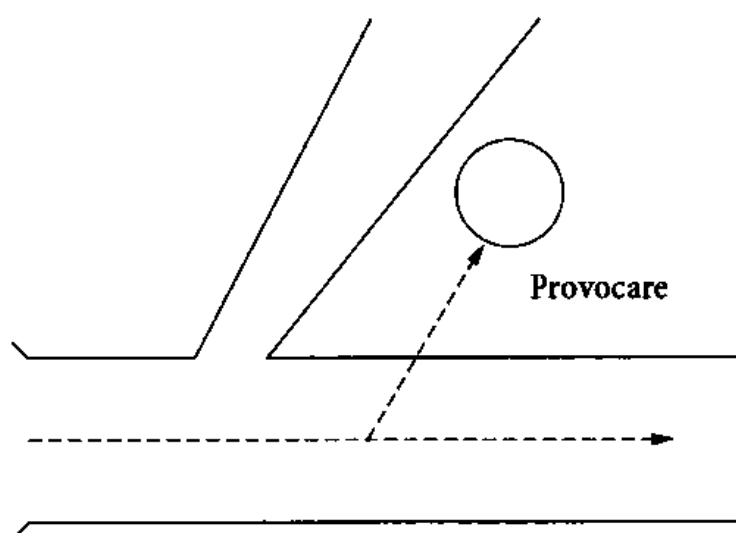


Figura 2.10

În gândirea normală, fiecare pas pe care îl facem se bazează cu fermitate pe pasul anterior (gândire verticală). Când ajungem la o soluție, validitatea ei este dovedită de validitatea fiecărui pas care ne-a dus de la punctul de pornire la soluție. Acest proces de justificare pas cu pas este ilustrat în Figura 2.12.

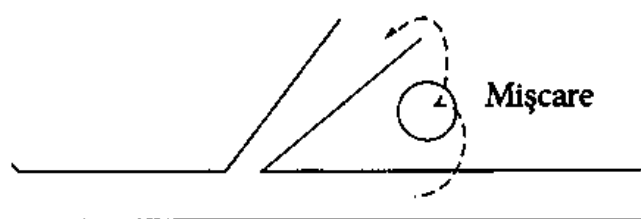


Figura 2.11

În provocare, ne deplasăm de la punctul de pornire către o provocare arbitrară. Apoi, ne „deplasăm” de la provocare la o idee sau la un concept. Validitatea acestui rezultat nu poate fi justificată vreodată de modul cum am ajuns acolo. Dar dacă putem acum să ne uităm înapoi la punctul de plecare (problema sau domeniul de interes), putem vedea, privind

retrospectiv, cum poziția nouă are o valoare reală. Dacă această valoare poate fi arătată, logic, privind retrospectiv, atunci ea este la fel de utilă ca și în cazul în care ar fi fost dobândită printr-o succesiune de pași valizi. Justificarea retrospectivă a unei idei este la fel de validă ca orice formă de justificare.

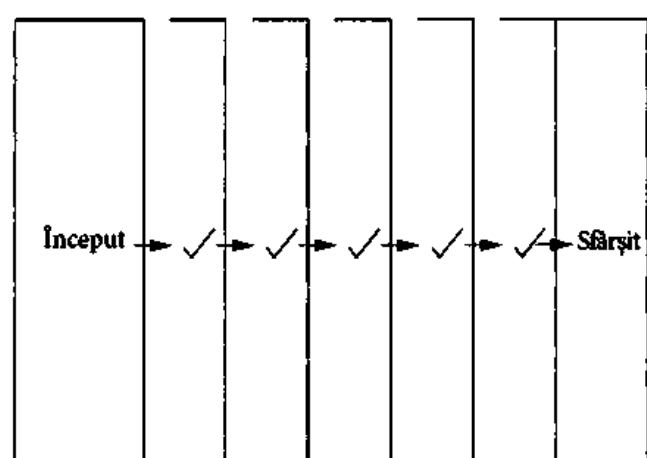


Figura 2.12

Dar de ce avem nevoie să folosim această metodă „a saltului”? De ce ar trebui să aducem justificări procedând invers? Motivul este foarte simplu. În orice sistem cu formare a modelului, trebuie să preluăm mai departe modelul stabilit în orice punct. Astfel că linia recunoscută sau tradițională a gândirii ne duce mai departe. Nu există altă alegere și nu suntem nici măcar conștienți de alte posibilități.

Doar lucrând invers putem să deschidem și să folosim alte căi — care au fost acolo dintotdeauna. Acest proces este arătat în Figura 2.13.

Scopul provocării este exact acela de a ne scoate de pe calea principală obișnuită a gândirii. De la provocare, ne deplasăm pentru a găsi un punct nou, care, privit retrospectiv, pare să ofere valoare. Evadarea de pe calea principală stabilită este foarte importantă. Creierul trebuie să lucreze pentru a stabili căi principale. Aceasta este esența însăși a excelenței creierului. În același timp, avem nevoie de modalități care să ne scoată de pe căile principale pentru a fi creativi. De aceea provocarea joacă un rol central în gândirea laterală.

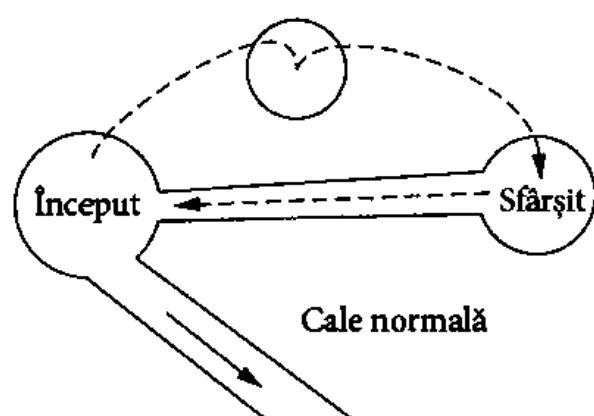


Figura 2.13

Provocarea și ipotezele

Am menționat deja valoarea extraordinară a mecanismului „ipotezelor”, care ne permite să presupunem un mecanism de

bază. Această presupunere oferă apoi direcție și un cadru pentru gândirea noastră în privința situației.

O provocare ne oferă, de asemenea, un cadru nou pentru a privi lucrurile. Dar o provocare merge cu mult mai departe decât o ipoteză. O ipoteză încearcă să fie rezonabilă. O provocare încearcă de obicei să fie „nerezonabilă“, pentru a scoate gândirea noastră din tiparele obișnuite.

Încercăm să elaborăm, să justificăm și să dovedim o ipoteză, care dintr-o presupunere devine apoi un adevăr provizoriu. Nu căutăm niciodată să elaborăm sau să justificăm o provocare. Nu ne străduim vreodată să dovedim că roțile pătrate ar fi utile la o mașină sau că avioanele ar trebui într-adevăr să aterizeze cu susul în jos. Încercăm să obținem o idee utilă, care este separată și diferită de provocare. Provocarea este doar un mod de a ajunge acolo.

Atât ipoteza, cât și provocarea au menirea să ne schimbe percepțiile. O ipoteză are ca scop să ne ghideze percepțiile într-o anumită direcție. O provocare urmărește să îndepărteze percepțiile noastre de la direcția lor obișnuită.

Atât ipoteza, cât și provocarea sunt speculații pe care le construim în mintea noastră și apoi le folosim ca să ne îmbunătățim gândirea în privința unei situații. Atât ipoteza, cât și provocarea sunt parte a procesului creativ și sunt destul de diferite de analiză. Analiza observă ceea ce este acolo. Provocarea și ipoteza aduc, amândouă, ceva nou.

Procesul în două etape

Tehnica formală și intenționată a provocării este un proces cu două etape. Prima etapă implică crearea unei provocări. Cea de-a doua etapă presupune folosirea provocării pentru a ne deplasa înainte către o nouă idee utilă.

Evident, prima etapă precede etapa a doua atunci când aplicăm tehnica provocării. Secvența trebuie să fie:

1. Alegerea zonei de concentrare creativă a atenției
2. Stabilirea provocării
3. Folosirea provocării

Totuși, în termeni practici, e logic să învățăm cum să folosim provocările înainte să învățăm cum să le stabilim. În acest mod, știm cum să folosim provocările în timp ce învățăm să le stabilim. Nu ar avea rost să stabilim provocări neobișnuite fără să avem idee despre modul în care le-am putea folosi. Acest

proces general de învățare în sens invers este foarte eficient și logic, și este descris în altă parte.*

Folosirea provocărilor implică o operație mintală specială, denumită „mișcare“. Aceasta este o operație mintală activă. Este, de asemenea, complet diferită de judecată. Mișcarea este o operație pe care trebuie să o învățăm și să o practicăm pentru a construi abilitate și fluentă.

După ce aplicăm operația mișcării, putem continua cu metodele de stabilire a provocărilor.

Note:

* Vezi cartea *I am Right, You are Wrong*, publicată de Viking, New York, 1991 și de Penguin Books, Londra, 1990. (N. a.)

Mișcarea

MIȘCAREA ESTE O OPERAȚIE MINTALĂ extrem de importantă. Este esențială pentru întreaga creativitate. Este aproape imposibil să fii creativ fără anumite abilități legate de „mișcare”. Totuși, mișcarea nu este o parte normală a conduitei noastre de gândire, cu excepția cazului în care o folosim în poezie. În poezie pornim de la imagini și metafore și ajungem la sens și la sentiment.

Creierul acționează ca un sistem cu autoorganizare, care permite informațiilor primite să se organizeze ele însele ca modele, căi, canale, secvențe ș.a.m.d. De aceea, creierul se descurcă excelent atunci când înfruntăm lumea complexă din jurul nostru. Acest comportament de modelare nu este în niciun caz un defect al creierului. Dimpotrivă, este principalul punct forte al creierului ca mecanism informațional.

Percepția reprezintă formarea inițială și folosirea ulterioară a modelelor. Asta implică „reorganizarea” modelelor adecvate și siguranța că urmăm modelul. Aici apare judecata. Judecata este o parte esențială a percepției.

Există judecată, care este exercitată conștient, ca în cazul unui judecător în instanță, sau al unui profesor corectând o lucrare, sau al unui designer de interior care alege dintre câteva țesături. Dar există, de asemenea, judecată care are loc automat și inconștient în creier: ce avem noi aici?

Judecata îndeplinește două roluri principale în percepție. Primul rol este de a găsi, identifica, potrivi sau reorganiza modelul adecvat. Asta se întâmplă aproape automat, dar poate fi nevoie de ajutorul unei analize conștiente, care descompune o situație în mai multe părți ușor identificabile.

Al doilea rol al judecății este de a se asigura că nu ne abatem de la calea fixată. Judecata punctează greșeala, rătăcirea, devierea sau nepotrivirea și ne presează să ne întoarcem pe calea stabilită. Acest al doilea aspect al judecății are de-a face cu respingerea ideilor eronate sau opuse experienței.

Dacă sunt prezentate judecății provocări ca „mașini cu roți pătrate” sau „avioane care aterizează cu susul în jos”, atunci, în mod clar sunt, și ar trebui să fie, respinse imediat. Judecata are treaba ei și ar trebui să o facă cum se cuvine. Gândirea pălăriei negre ar trebui să fie eficientă ca gândire a pălăriei negre. În acest punct, și din motive evidente, profesorii de gândire

creativă încep să vorbească despre „suspendarea judecății“, „amânarea judecății“, „întârzierea judecății“ etc. Aceasta este abordarea tradițională a brainstormingului. Din nefericire, foarte inefficientă. Îndemnând oamenii să nu își folosească judecata nu înseamnă că le spui ce să facă. A spune oamenilor să nu mănânce ouă prăjite la micul dejun nu le oferă niciun mic dejun.

Ajungem acum la „mișcare“, care este o operație mentală activă. Această operație poate fi învățată, practică și folosită intenționat. Mișcarea nu este doar absența judecății. Mișcarea înseamnă să ai la dispoziție ovăz fiert la micul dejun în loc de ouă prăjite.

Diferența dintre judecată și mișcare este descrisă în Figura 2.14 (vezi pagina 220). În cazul judecății, când ajungem la o idee, o comparăm cu modelele noastre existente ale experienței. Dacă ideea nu se potrivește, o respingem. Aceasta este gândirea bună a pălăriei negre. În cazul mișcării, ajungem la o idee și nu ne interesează dacă ideea este corectă, sau greșită, sau dacă se potrivește cu experiența noastră. Ne interesează doar încotro ne putem îndrepta pornind de la idee. Totul e să nu stăm pe loc.

Judecata este statică și are în vedere ceea ce „este“ și ceea ce „nu este“. Judecata este parte a logicii tradiționale a pietrei. Mișcarea este fluidă și este preocupată de „spre“: încotro duce asta? Mișcarea este parte a logicii apei, cu fluxul și fluiditatea ei. Mișcarea apare sub pălăria verde.

Este foarte important să înțelegem că mișcarea și judecata sunt „jocuri“ total diferite. Cineva te învață să joci bridge. Apoi, altcineva te învață să joci pocher. Când joci bridge, joci bridge bine, și nu pocher prost. Când joci pocher, joci pocher bine, și nu bridge prost. Așadar, când folosești judecata, folosești judecata bine. Iar când schimbi direcția spre mișcare, folosești mișcarea bine. Sunt două operații mentale separate și între cele două poziții nu există compromis.

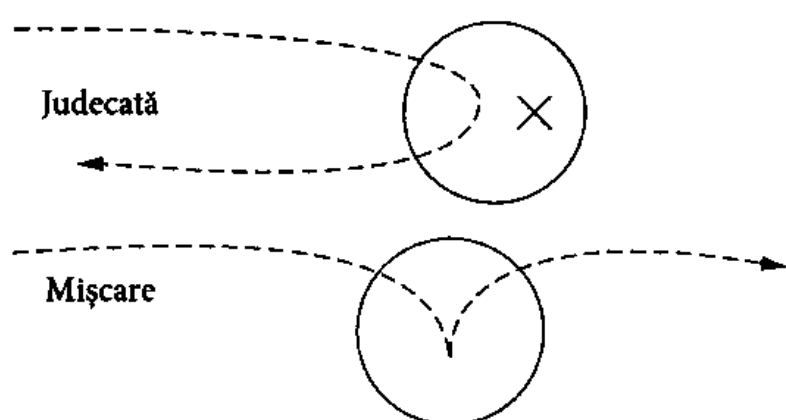


Figura 2.14

Utilizarea mișcării

În acest moment, luăm în considerare utilizarea mișcării pentru a avansa de la o provocare la o nouă idee sau la un concept util. Fără mișcare, nu are sens să apelăm la provocare.

Ar trebui spus, totuși, că putem folosi mișcarea în creativitate în mult mai multe situații. Folosirea mișcării în cazul provocărilor este o formă extremă de mișcare. Cum ne mișcăm înainte de la o provocare „imposibilă“ la ceva util? Dar există alte ocazii când folosirea mișcării nu este extremă. Putem folosi mișcarea pentru a ne deplasa înainte, de la o idee slabă la una mai bună. Putem folosi mișcarea pentru a ne deplasa înainte de la o sugestie la o idee concretă. Putem folosi mișcarea pentru a avansa de la un concept la o idee.

Scopul general al „mișcării“ presupune dorința de a merge mai departe făcând o explorare pozitivă în loc să te oprești să judeci dacă ceva este corect sau greșit. În creativitate, suntem cu adevărat interesați să obținem idei practice, utile, valide. Trăsătura distinctivă a creativității este aceea că acceptă multe moduri de a scoate la iveală acest tip de idei. Niciun pas din proces nu are nevoie să fie acceptat de judecată.

Atitudinea generală a mișcării este importantă. Cineva spune ceva. O persoană se grăbește să judece dacă ceea ce s-a spus este corect și chiar caută unele aspecte mărunte incorecte. O altă persoană este interesată la ce duce afirmația. Diferența este o chestiune de secvență. Prima persoană își pune pălăria neagră imediat. Cea de-a doua apelează la pălăria verde (mișcarea) și abia mai târziu folosește pălăria neagră pentru a evalua concluzia.

Există două moduri generale de a utiliza mișcarea: atitudinea generală și tehnicile sistematice.

Atitudinea generală

Aceasta este disponibilitatea generală de a ne mișca înainte de la o afirmație sau de la o provocare. Ideile noi pot apărea dintr-odată. O persoană care a practicat mișcarea și este conștientă de tehnicile sistematice ale mișcării va obține adesea o mișcare utilă folosind doar această atitudine generală. Întotdeauna merită să încercăm mai întâi atitudinea generală. Dacă atitudinea generală nu aduce niciun rezultat util, atunci merită să încercăm tehnicile sistematice ale mișcării. Când învățăm gândirea laterală, este bine să folosim tehnicile sistematice pentru a construi o abilitate generală a mișcării.

Tehnicile sistematice

Există cinci tehnici sistematice pentru a obține mișcarea de la o provocare sau de la o afirmație. Toate, luate separat, pot fi învățate, exersate și aplicate într-o manieră intenționată. Nu este nevoie să le utilizăm pe toate cu fiecare ocazie — dar ele există ca să fie folosite. Acest fapt este foarte diferit de situația în care doar le spunem oamenilor să „întârzie judecata“.

Tehnici ale mișcării

Vor fi descrise aici cinci tehnici care pot fi folosite în mod sistematic pentru a obține mișcarea. Asta nu înseamnă că nu există și alte tehnici sau că acestea cinci nu pot fi subdivizate în altele. În unele cazuri, tehnicile diferite se pot suprapune. Asta nu contează deloc, din moment ce unicul scop al mișcării este de a ne deplasa înainte către o idee nouă sau către un concept nou.

1. Extragerea unui principiu

Observi provocarea (furnizată de tine sau de alții) și cauți să extragi un principiu din ea. Ceea ce extragi poate fi „un principiu“, sau „un concept“, sau „o trăsătură“, sau „un aspect“. Alegerea cuvântului nu este importantă. Iei ceva de la provocare. Ignori complet restul și continui acum să lucrezi doar cu ceea ce ai „extras“. Cauți să construiești o idee utilizabilă în jurul acestui principiu.

O agenție de publicitate căuta „un mediu de publicitate nou“. A fost sugerată o provocare. PO, să aducem înapoi crainicul orașului.

Într-un oraș modern, cu zgârie-nori, geamuri închise și aer condiționat, și mult trafic, un crainic nu ar fi prea potrivit — dar aceasta este doar o provocare. Ce principii, concepte sau caracteristici vezi la un crainic?

- crainicul se poate duce acolo unde sunt oameni
- crainicul poate schimba mesajul în funcție de public
- crainicul poate răspunde la întrebări
- crainicul este o figură oficială respectată
- crainicul este întotdeauna cu informația la zi
- nu poți apăsa pe un buton ca să-l faci pe crainic să tacă

Fiecare dintre aceste elemente poate fi „extras“ și folosit. Principiul folosit a fost „nu poți apăsa pe un buton ca să-l faci pe crainic să tacă“. Așadar, acum uiți totul despre crainic și cauți un mediu pe care ai fi incapabil (sau cel puțin nu ți-ai dori) să-l oprești. Îți vine în minte telefonul. Ideea ar fi să ai telefoane publice care nu percep nicio taxă pentru un apel, deoarece conversația a fost presărată cu mesaje publicitare. Publicitarii ar plăti inserarea acestor mesaje înregistrate și

apelantul ar primi convorbiri gratuite. Acest lucru ar putea fi limitat la convorbirile locale.

Astfel, vedem cum este posibil să ne mișcăm înainte pornind de la o provocare pentru a dezvolta o idee originală, care ar putea avea o valoare reală.

2. Concentrarea atenției pe diferență

Aici, provocarea este comparată cu ideea sau cu modalitatea existentă de a acționa. Punctele de diferență sunt precizate și cercetate pentru a vedea dacă ar putea duce la o nouă idee interesantă. Chiar dacă provocarea apare ca fiind foarte asemănătoare cu ceea ce se face deja, depunem un efort conștient pentru a ne concentra atenția pe diferență. Chiar dacă diferența este de un procent, acest procent poate fi explorat.

Există o concentrare a atenției „pe zona generală” cu privire la timbrele poștale. Cineva înaintează o provocare: „PO, timbrele ar trebui să fie lungi și foarte subțiri.”

Ne concentrăm atenția pe „diferență”:

- ai putea pune mesaje pe timbru

- timbrul ar putea lăsa mai mult spațiu pentru adresă

- ai putea folosi timbrul pentru a sigila plicul

- lungimea timbrului ar putea fi proporțională cu valoarea

- timbrul ar putea fi pliat pentru a ajunge și pe spatele plicului

Sugestia că lungimea timbrului ar putea indica valoarea se naște direct din „diferența” privitoare la dimensiune, acum disponibilă. Aceasta sugerează că o unitate de lungime ar putea reprezenta o unitate de valoare. Astfel, nu ar fi nevoie să fie pusă o valoare pe timbru, care ar fi divizat doar în „unități poștale”. Aceste unități poștale ar fi achiziționate la un preț curent, la fel ca unitățile de electricitate sau de gaz. Acest concept ar putea să fie transferat acum înapoi la timbre de dimensiuni obișnuite, pe care nu ar fi înscrisă nicio valoare, dar ar fi concepute pentru „poștă internă”, „poștă rapidă” ș.a.m.d. Asemenea timbre ar fi achiziționate la prețul curent.

Așadar, vedem cum o idee stimulată de provocare poate fi aplicată înapoi la timbrele normale. Există alte idei care ar merita să fie urmărite. Unele dintre acestea s-ar putea folosi de timbrul lung și subțire din provocare. Ocazional, provocarea se dovedește a avea valoare directă, chiar dacă acest lucru nu este scopul unei provocări.

3. Clipă-de-clipă

Aceasta este, probabil, cea mai puternică dintre tehnicile mișcării. Ne imaginăm că provocarea este pusă în aplicare —

chiar dacă asta implică fantezie. Vizualizăm ce s-ar întâmpla „clipă-de-clipă“. Nu suntem interesați de rezultatul final, ci de ce se întâmplă clipă-de-clipă. Este ca și cum am privi o înregistrare video, cadru cu cadru, pentru a vedea ce se petrece. După această reflecție, căutăm să dezvoltăm unele concepte și idei interesante.

PO, mașinile au roți pătrate.

Ne imaginăm o mașină cu roți pătrate. Ne imaginăm cum începe să ruleze. Roata pătrată se ridică pe colțul său. Asta ar duce la o plimbare cu multe hopuri. Dar suspensia ar putea anticipa ridicarea și s-ar putea regla, devenind mai scurtă. Așa ajungem la conceptul de suspensie reglabilă. Asta duce, la rândul său, la ideea unui vehicul care să meargă pe teren accidentat. O roată de sprijin ar semnala suspensiei starea terenului, apoi s-ar efectua niște reglaje astfel încât roata să fie ridicată pentru a urma „profilul“ terenului. În acest fel, mașina mai degrabă ar „curge“ pe deasupra solului decât să meargă cu hopuri pe sol. Aceasta a fost o idee pe care am sugerat-o cu mulți ani în urmă. Ulterior, multe corporații au lucrat la o „suspensie inteligentă“, care se comportă în mod similar.

PO, avioanele aterizează cu susul în jos.

Acest lucru pare total absurd, dar trebuie să ținem cont de faptul că provocările nu sunt niciodată absurde. Cineva observă că atunci când un avion urmează să aterizeze, pilotul ar putea avea o vedere mai bună a zonei de aterizare. Aceasta este o mișcare clipă-de-clipă tipică. De aici, apare ideea de examinare a locului unde sunt așezați piloții în avion. Când avioanele sunt foarte mici, pilotul trebuie să stea deasupra. Acesta a rămas locul ales. Este cel mai bun loc? Este cel mai bun loc tot timpul? Concorde ar avea un unghi atât de abrupt, încât pilotul nu ar putea să vadă nimic. Astfel, există un mecanism care reduce botul avionului pentru a permite pilotului să vadă. Ar putea fi așezat pilotul în altă parte în momentul aterizării? Ar putea exista, de asemenea, videocamere în anumite locuri.

4. Aspectele pozitive

Aceasta este cea mai simplă dintre tehnicile mișcării. Este, mai degrabă, pălăria galbenă decât pălăria verde. Căutăm în mod direct orice avantaj sau aspect pozitiv în provocare. Ce valori ies în evidență imediat? Aici suntem interesați mai degrabă de ceea ce este prezentat în mod direct decât de direcția în care ar putea să ne conducă provocarea. Apoi luăm această valoare și căutăm să ne deplasăm înainte cu ea către o idee nouă.

PO, mașinile ar putea avea motoarele pe capotă.

Ar fi probleme cu transmisia și cu centrul gravitației, aflat la un punct înalt, dar există, de asemenea, multe aspecte pozitive:

- ușurința accesului la motor pentru întreținere
- risc mai mic de deteriorare a motorului într-o coliziune
- distribuție egală a greutatei pe ambele axe
- mai mult spațiu în mașină sau o mașină mai scurtă
- mai puțin aer reținut pentru răcire

Derivată din aceasta, ar putea urma ideea unei mașini cu un motor mai mic aflat pe mijloc, cu pasageri așezați deasupra platformei motorului.

Când o valoare este avansată prin provocare, atunci încercăm să găsim modalități de a dobândi aceeași valoare într-o manieră mai practică. Suntem preocupați de valoare și încercăm să construim o idee în jurul ei.

5. *Circumstanțele*

În ce circumstanțe această provocare ar avea o valoare directă? În condiții de inundație, o mașină cu motor pe capotă ar avea o valoare directă, pentru că ar fi posibil să meargă în ape mai adânci fără să fie afectat motorul. În această metodă de obținere a mișcării, căutăm circumstanțe speciale care ar da valoare provocării.

PO, paharele ar trebui să aibă fundul rotunjit.

În ce condiții fundul rotunjit ar avea o valoare directă? Nu ai putea să pui paharul jos până când nu ți-ai terminat băutura, astfel că barurile ar putea vinde mai multe băuturi. Ar trebui să-l așezi într-un suport special, iar mobila lustruită nu ar avea cercuri albe pe ea, pentru că toate paharele ar fi puse în suporturi speciale — în loc să fie așezate oriunde. Este evident că există o suprapunere. De exemplu, în cazul paharelor cu fundul rotunjit, apare o caracteristică a mișcării „clipă-de-clipă“, din moment ce vizualizăm pe cineva care pune jos un pahar gol. Există, de asemenea, o caracteristică a aspectelor pozitive atunci când examinăm forma lungă și subțire a timbrului provocator.

Putem lua în considerare un ultim exemplu.

PO, toți care vor promovare ar trebui să poarte o cămașă sau o bluză galbenă.

Putem lua fiecare dintre metodele mișcării și putem scrie o singură idee pentru fiecare.

Extragerea unui principiu. Principiul conform căruia angajatul ar trebui să fie capabil să-și indice ambițiile legate de carieră într-un mod inconfundabil.

Concentrarea atenției pe diferență. Oamenii ambițioși ar putea acum să se evidențieze. Este mai bine să încerci să insuflă ambiție talentaților sau să încerci să dai talent celor deja ambițioși? Aceasta este o întrebare interesantă în cadrul unei instruirii.

Clipă-de-clipă. Când un angajat se îmbracă dimineața, partenera ar putea spune: „De ce nu ieși cămașa (bluza) galbenă azi?” Astfel, ar exista un început pentru ideea de implicare a familiilor în motivarea angajaților.

Aspectele pozitive. Oricine poartă o cămașă sau o bluză galbenă și-a făcut o declarație sieși și și-o asumă.

Circumstanțele. Oricine este servit ar prefera să se ducă la un chelner care poartă o cămașă sau o bluză galbenă, atât pentru că serviciul ar putea fi mai bun, cât și pentru că o nemulțumire ar putea fi mai bine înțeleasă.

Se observă că anumite aspecte ale tehnicilor mișcării sunt analitice și „convergente”. De aceea, o atitudine generală „divergentă” a gândirii nu este suficientă pentru creativitatea eficientă. Tehnica numită clipă-de-clipă implică atât fantezie, cât și o încercare analitică de a vedea ce s-ar putea întâmpla. Căutarea de aspecte pozitive este, de asemenea, analitică. Extragerea unui principiu are un aspect analitic.

Rezultatele posibile ale mișcării

Pe măsură ce continuăm cu „mișcarea”, se pot întâmpla câteva lucruri.

Punctele negative

Când ne concentrăm atenția pe diferență sau ne deplasăm „clipă-de-clipă”, pot apărea, într-adevăr, unele puncte negative. Ele nu ar trebui niciodată scoase în evidență, pentru că ne-ar fi foarte ușor să ne întoarcem la raționamentul simplu. Punctele negative ar trebui observate și poate fi făcută o încercare conștientă de a avansa de la ele către o idee utilă. De exemplu, ar putea fi spus că o persoană care a purtat cămașa galbenă în mod repetat, dar care nu a fost promovată vreodată, s-ar putea mai degrabă să se sature. Acest lucru este perfect adevărat. Dar, probabil, ar fi mai bine pentru acea persoană să știe imediat că nu va fi promovată (de îndată ce își pune cămașa galbenă), decât să aștepte ani buni cu o speranță falsă.

Ideile învechite

Uneori, mișcarea revine înapoi la vechile idei. Când se întâmplă așa, este nevoie de un efort conștient pentru a dezvolta alte căi. Nu este nicio virtute în simpla conectare a provocării cu o idee deja cunoscută.

Punctul interesant

Mișcarea îl poate duce pe cel care gândește către un „punct interesant“. Acest înțeles pentru „interesant“ este important. Punctul nu trebuie să aibă valoare, dar există sentimentul că are potențial. Pe măsură ce abilitatea se bazează pe gândirea creativă, cursanții devin mai buni la a remarca ce e important: „Simt că există ceva aici.“ Există un simț al potențialului. Așa că te oprești și te uiți împrejur. Este același sentiment ca acela pe care-l ai când conduci prin mediul rural și apare un sat „interesant“. Nu este nicio grabă în procesul mișcării. Este unul dintre momentele când este mai bine să gândești foarte încet, pentru că astfel observi mai multe.

Diferența

„Diferența“ este ea însăși un puternic punct de interes. Observi că un concept, sau o idee, este altfel decât ceea ce a funcționat înainte. Observi că propria ta gândire o ia pe un drum diferit. Întotdeauna merită să explorăm diferența ca să vedem dacă duce la vreo valoare semnificativă. Poți explora diferența și o poți urmări. Punctele de diferență sau de schimbare în gândire merită întotdeauna să fie remarcate, chiar dacă, pe moment, ele nu conduc la ceva util.

Valoarea

Aceasta este trofeul cel mare. Când ajungi la un punct cu valoare sau cu un avantaj evident, îl păstrezi cu mare grijă. Te oprești asupra valorii și o apreciezi. Apoi, te uiți în jurul acestei noi valori având în minte ce a existat înainte. În cele din urmă, faci un efort să vezi dacă aceeași valoare poate fi obținută într-un alt mod, mai practic. Ori de câte ori ajungi la o idee finală în gândirea laterală, ar trebui să cauți în jurul său pentru a vedea dacă „valoarea“ poate fi obținută într-un mod mai simplu sau mai practic. Valoarea devine punct fix. Ce moduri alternative de asigurare a acestei valori ar mai putea exista?

A ajunge la un concept

Indiferent de provocare, de obicei este posibil să ajungem la unele concepte interesante chiar dacă acestea nu oferă imediat valoare. Este nevoie să le definim pentru a deveni mai atenți la ele. Conceptele noi sunt comparate cu vechile concepte recunoscute. Există o încercare de a redefini și de a întări conceptul.

Probabil, nu întotdeauna este posibil să înaintăm de la un concept la un mod practic de a-l aplica. Astfel, conceptele ar trebui enumerate și păstrate ca parte a rezultatului exercițiului de provocare. Conceptele au dreptul de a exista pe cont

propriu. Un concept nu este doar un pas în procesul de a obține o idee.

În cele din urmă, putem face o încercare de a ne deplasa de la concept la idei practice, cu scopul de a pune conceptul în aplicare. Uneori, acestea pot fi idei realiste, dar alteori pot fi doar idei „de moment“, care să arate cum ar putea fi aplicat conceptul.

A ajunge la o idee

Rezultatul dorit al oricărei sesiuni creative este o nouă idee utilizabilă. Din când în când, o astfel de idee poate apărea în mod nemijlocit, ca rezultat al aplicării tehnicii provocării. Mai des, apare indiciul unei idei, sau începutul unei idei, care trebuie prelucrată intens înainte să poată fi considerată utilizabilă sau potrivită pentru a fi judecată. Această abordare a ideilor va fi discutată într-o secțiune ulterioară.

Deseori, mișcarea ajunge la o idee care, evident, nu este practică sau este neutilizabilă în forma sa prezentă. În asemenea cazuri, se încearcă o retragere de la idee la conceptul din spatele ideii. Acest concept poate fi păstrat ca atare. De asemenea, poate fi căutată altă cale de realizare prin concept. Ideile care-ți vin „pe moment“ au și ele o oarecare valoare, pentru că arată cum pot fi puse în practică unele concepte.

Nicăieri

Uneori, mișcarea nu duce nicăieri. Gândirea pare să se întoarcă întruna la ideile consacrate. În asemenea cazuri, ar trebui făcută o încercare de „a culege“ cât mai mult posibil din sesiunea de gândire (prelucrarea a ceea ce se culege va fi descrisă mai târziu). Este util, de asemenea, să recunoști: „Nu am făcut niciun progres.“ Nu are rost să continui să te gândești la această chestiune. Încearcă mai târziu cu o provocare sau cu o tehnică diferită. Nimic nu îți garantează că de fiecare dată când îți propui să fii creativ, vei obține o idee minunată. Vei dobândi mai multă încredere recunoscând că nu ai făcut niciun progres decât făcând eforturi mai mari și eșuând în continuare.

Încrederea

Este important să încerci să construiești fluentă, abilitate și încredere în procesul mișcării, astfel încât, ori de câte ori dorești, să îți poți propune să folosești mișcarea. Pe măsură ce capeți abilitate și încredere, rezultatele vor apărea mai frecvent. Nu poți fi sigur că vei obține o idee minunată ori de câte ori cauți una. Dar ești mai optimist în legătură cu faptul că poți folosi procesul mișcării cu abilitate și fluentă.

Când devii încrezător în operația mintală a mișcării, vei descoperi că poți aplica mișcarea la orice provocare, indiferent cât de illogică sau de bizară poate părea.

Este timpul să vedem de unde vin și cum sunt create provocările.

Crearea provocărilor

AM INVENTAT CUVÂNTUL PO în 1968. De atunci, mulți oameni au folosit și au împrumutat cuvântul, de obicei fără să menționeze sursa sau fără a înțelege corect despre ce este vorba.

De ce avem nevoie de cuvântul PO?

Provocarea acoperă un spectru foarte larg. Prin provocare prezentăm afirmații nu pentru a descrie ce este, ci pentru a ne pune mintea la lucru. La capătul mai temperat al spectrului avem fraze precum „ce-ar fi dacă...”; „presupunem că...”; „ce s-ar întâmpla dacă...”. Acestea sunt suficiente pentru a prezenta afirmații rezonabile, care sugerează anumite situații. Apoi vedem ce s-ar întâmpla. Dar nu există termeni care să acopere capătul extrem al spectrului, unde provocarea poate fi ceva ce știm că e imposibil, contradictoriu sau un nonsens din punct de vedere logic. Nu există cuvinte care să ne permită să folosim asemenea provocări, pentru că limba are rolul de a descrie realitatea, ori asemenea lucruri nu ar putea exista în realitate. Cuvântul *PO* nu ar putea exista în nicio limbă și este, într-un sens, un cuvânt antilimbă.

Baza logică pentru *PO* apare din considerarea naturii asimetrice a sistemelor informaționale cu autoorganizare creatoare și utilizatoare de modele. Aceste sisteme necesită funcția *PO*. Astfel, a fost necesar să inventez cuvântul *PO* pentru a indica faptul că ceva este folosit intenționat ca provocare.

Este nevoie de un fel de semnal; altfel, ar fi irosit prea mult timp cu judecata normală. Dacă ai sugera că mașinile ar trebui să aibă roți pătrate, toți ceilalți ar cheltui multă energie pentru a critica o idee atât de nebunească. Cel puțin, ți s-ar cere să justifici sugestia. Dar imediat ce spui „*PO*, mașinile au roți pătrate”, poți continua imediat cu mișcarea. Este clar acum ce intenționezi.

Cuvinte ca *i(po)teză*, *su(po)ziție*, *(po)sibil* și *(po)ezie*, toate, indică „folosirea mai departe” a afirmației. Facem afirmația și apoi vedem unde ne duce. Aceasta este opusul plictisitoare descrieri în care căutăm să arătăm ceva așa cum este în acel moment. Prin urmare, silaba *po* este extrasă din asemenea cuvinte și formalizată ca un simbol al provocării.

În limba polineziană antică și în maori, *PO* reprezintă haosul inițial, din care s-a format apoi totul. Este un sens care i se

potrivește.

În general, lui PO i se poate acorda semnificația:

operație prin care se provoacă*
operație provocatoare
operație de provocare

Sursele de provocare

Există două surse principale de provocare. Există provocări care „apar“ și nu sunt niciodată plănuite ca provocări. Apoi există modalități intenționate și formale de a crea provocări.

Provocările pot avea loc din întâmplare, din greșeală sau ca urmare a unui accident și istoria oferă multe exemple ale unor asemenea provocări. Ele ne pot schimba gândirea, fie că suntem receptivi, fie că nu.

Apoi, există afirmații care nu sunt plănuite ca provocări, dar pot fi abordate ca atare — dacă cel care ascultă alege să le trateze astfel. Acestea pot fi atât remarci serioase, cât și unele absurde.

Cineva spune ceva cu care tu nu ești de acord. Poți să dezaprobi și să judeci remarca. Asta poate însemna sfârșitul ei. Dar există întotdeauna opțiunea suplimentară de a alege să tratezi remarca drept o provocare. Poți face astfel după judecată sau înainte de judecată. Nu contează dacă autorul remarcii a plănuit-o ca provocare și nici chiar dacă înțelege procesul provocator. Alegerea îți aparține în totalitate.

Se povestește cum, la sfârșitul anilor 1930, un maniac i-a scris lui Robert Watson-Watt sugerându-i că Ministerul Apărării al SUA ar trebui să ia în considerare realizarea unei unde radio suficient de puternice pentru a putea doborî avioane. Potrivit acestei povești, Watson-Watt a respins ideea considerând-o nebunească (cantitatea de energie a unei transmisii radio este destul de mică). Se pare că asistentul lui Watson-Watt a folosit ideea ca pe o provocare și a sugerat că probabil reflexia undei radio ar putea ajuta la detectarea avioanelor. Astfel s-a născut conceptul de radar, care s-a dovedit extrem de valoros în războiul care urma să înceapă câțiva ani mai târziu.

Ca în cazul tuturor poveștilor de acest gen, este dificil să verificăm întâmplările reale, dar este o ilustrare bună a dorinței cuiva de a aborda o idee ca pe o provocare, indiferent cât de absurdă pare a fi.

Afirmațiile pot apărea în conversații private sau la ședințe. Ideile pot fi prezentate de oameni în mod neoficial sau în rapoarte oficiale. Poți da peste o idee pe care o consideri

nebunească. Oricare astfel de idee poate fi tratată ca o provocare — dacă dorești.

Odată, am cerut într-o sală de curs idei despre cum să estimezi înălțimea unei clădiri înalte din oraș. Au venit cu multe sugestii rezonabile. Apoi, un tânăr, încercând să fie spiritual, a spus: „Culci clădirea pe o parte, mergi pe lungimea ei și nu uiți să-ți numeri pașii.“ Deși acest lucru a fost spus cu intenția de a fi haios, îl putem trata ca pe o provocare: „PO, pune clădirea pe o parte.“ Prima idee evidentă este de a măsura lungimea umbrei și de a folosi asta pentru a estima înălțimea clădirii (comparând umbra ta cu înălțimea ta). O altă idee este de a face o fotografie clădirii și apoi de a pune clădirea din fotografie pe o parte. Dar, înainte de a face fotografia, am avea o cutie mare la exact 18 metri distanță de baza clădirii. Distanța arătată între baza clădirii și cutie în fotografie ar reprezenta 18 metri și ar oferi astfel o scală. Există și alte idei care se pot naște din aceeași provocare.

În practică, este destul de dificil să considerăm provocări idei despre care știm că nu pot fi puse în practică și care nu ne plac. Totuși, ar trebui să fim pregătiți să tratăm orice idee ca pe o provocare. Alegerea este a noastră. Nimeni altcineva nu trebuie să știe nimic despre asta.

Ajungem acum la moduri convenționale și intenționate de a crea provocări. Acestea oferă instrumentele sistematice ale provocării din gândirea laterală. Ne permit să facem, într-un mod controlat și intenționat, ceea ce altfel ar urma să aibă loc din întâmplare, din greșeală sau ca urmare a unui accident. Este important să înțelegem că provocarea are o bază logică, nefiind doar o chestiune legată de „nebunie“ și de speranța de a apărea ceva util. Creăm o provocare formală și apoi folosim metodele sistematice ale mișcării pentru a înainta de la provocare la o idee inedită sau la un concept nou. Acest proces este unul pas cu pas.

Metoda evitării

Aceasta este o metodă simplă și directă de creare a provocărilor. În orice situație există multe lucruri „normale“, pe care le considerăm ca de la sine înțelese. E de la sine înțeles că o ceașcă are o farfurioară și un mâner. E de la sine înțeles că buza unei cești este circulară. E de la sine înțeles că o ceașcă stă drept. Prefer sintagma „a fi de la sine înțeles“ decât termenul „a presupune“, pentru că uneori simțim că presupunerile nu pot fi justificate. Caracteristici „de la sine înțelese“ nu trebuie să existe cu orice ocazie, dar sunt „de obicei“ prezente și sunt parte a situației.

Niciodată nu trebuie să prezinți o problemă, o nemulțumire sau o caracteristică negativă ca fiind un subiect „de la sine înțeles”. Metoda evitării nu funcționează pentru dezavantaje, pentru că evitarea unui dezavantaj nu are un efect provocator.

Uneori, elementele „de la sine înțelese” sunt evidente. De exemplu, este de la sine înțeles că pantofii au talpă. Alteori, facem un efort să găsim elemente ascunse. De exemplu, e de la sine înțeles că există un pantof stâng și unul drept.

E de la sine înțeles că tocul ridică ușor piciorul.

Astfel, primul pas este să spunem explicit ceva ce considerăm că e de la sine înțeles. Acest lucru ar trebui făcut în mod convențional și specific. Considerăm că e de la sine înțeles că restaurantele au mâncare.

Următorul pas este „evitarea” a ceea ce am socotit ca fiind de la sine înțeles. Asta înseamnă revocare, anulare, abandonare, înlăturare, negare sau evitare a ceea ce am apreciat ca fiind de la sine înțeles.

Considerăm că este de la sine înțeles că restaurantele au mâncare.

PO, restaurantele nu au mâncare.

Aici apare provocarea noastră.

Următorul pas este mișcarea. Folosind tehnica numită clipă-de-clipă, ne imaginăm oameni care stau în acest restaurant foarte drăguț, dar fără nimic de mâncare. Data următoare când vin, își vor aminti să aducă sandviciuri cu ei. Din asta se dezvoltă ideea unui restaurant ca un loc elegant pentru picnicurile de interior. Îți aduci mâncarea și prietenii și plătești proprietarului restaurantului un preț pentru închirierea spațiului. Poate, printr-o înțelegere, coșurile de picnic pot fi pregătite de alt restaurant în afara orelor de vârf. Așa cum îți distrezi prietenii la un picnic pe malul unui râu, poți să-ți distrezi prietenii la un picnic de interior într-un cadru elegant.

Considerăm de la sine înțeles că restaurantele percep tarif pentru mâncare.

PO, restaurantele nu percep tarif pentru mâncare.

Poate restaurantele ar putea percepe un tarif pentru „timp”, în loc de mâncare. Ai plătit o anumită sumă pentru fiecare minut, dar mâncarea a fost gratis. Aceasta ar avea sens în cafenele, unde clienții ar putea să stea mult timp și să comande doar o ceașcă de cafea. În loc să fie foarte scumpă, pentru a acoperi cheltuiala, cafeaua ar fi ieftină, dar un fel de aparat, instalat în mijlocul mesei, ar contoriza și ar taxa timpul. Mai

simplu, factura înmănată de chelner ar avea marcat timpul, iar la ieșire ar urma să fie estimată taxa pe timp.

Este interesant de notat că „o evitare“ a necesității de a plăti factura pe loc a dus, cu mulți ani în urmă, la conceptul ce stă la baza companiei Diners Club.

Considerăm că e de la sine înțeles că restaurantele au meniuri.

PO, restaurantele nu au meniuri.

De la această provocare am putea să mergem în diferite direcții. Ne-am putea imagina un restaurant unde un bucătar-șef prepară un meniu ca pentru un dineu și ai încredere suficientă în el ca să mănânci ce ți se pune în față. Astfel de restaurante există acum. Sau ai putea să urmezi o altă cale și să-ți imaginezi un restaurant care are o listă de preparate disponibile și ai putea să comanzi ce vrei doar în acele limite.

Considerăm de la sine înțeles că ospătarii sunt politicoși (nu întotdeauna).

PO, ospătarii nu sunt politicoși.

Asta duce la ideea ca ospătarii să fie actori și actrițe. Meniul indică „personajul“ ospătarului. Poți comanda orice ospătar vrei: beligerant, plin de umor etc. Ai putea comanda un ospătar beligerant și te poți distra certându-te cu el. Chelnerii și chelnerițele și-ar juca rolurile primite.

Considerăm de la sine înțeles că restaurantele oferă farfurii și tacâmuri.

PO, restaurantele nu oferă farfurii și tacâmuri.

Astfel, ți le aduci pe ale tale. Dar nu vrei să continui să-ți aduci farfuriile și tacâmurile, așa că le lași în restaurant. Dar farfuriile pot fi acum farfurii speciale, cu propria monogramă sau cu logo pe ele. Îți servești invitații în propriile farfurii speciale. Asta ar însemna că pe viitor vei dori să te întorci la acel restaurant pentru a-ți distra clienții.

Orice socotim ca fiind de la sine înțeles poate fi „evitat“ pentru a crea o provocare. Nu contează cât de imposibil sau cât de absurd poate părea rezultatul provocării.

Poți descoperi caracteristici „de la sine înțelese“ rugându-i pe oameni să le scrie pe bucățele de hârtie care sunt puse apoi într-o pungă. Este extrasă din pungă una dintre hârtiute și trăsătura respectivă este una care trebuie evitată. O altă cale este aceea de a le cere tuturor să facă o listă cu „caracteristici de la sine înțelese“, scrise una sub alta. Apoi strigi un număr arbitrar, să zicem cinci. Fiecare persoană trebuie să încerce să evite caracteristica cu numărul cinci de pe lista sa. Sau, pur și simplu, poți sugera caracteristici care sunt considerate ca fiind

de la sine înțelese și apoi poți alege una dintre ele pentru a fi evitată.

Tehnica evitării este utilă în special pentru a observa metode, proceduri sau sisteme unde totul pare în ordine și a evoluat de-a lungul timpului până la o stare stabilă. Dacă vrei să faci îmbunătățiri sau schimbări, este posibil să nu știi de unde să începi. Procesul de evitare pune imediat în pericol procedurile existente, astfel că ești forțat să gândești dintr-o altă perspectivă.

Tehnica evitării este destul de ușor de folosit, dar există câteva dificultăți. Uneori, evitarea poate bloca pur și simplu o cale și cel care gândește alege apoi o alternativă simplă.

Considerăm de la sine înțeles să mergem la serviciu cu mașina.

PO, nu putem merge la serviciu cu mașina.

La nivelul cel mai simplu, am accepta doar că mașinile au fost interzise și astfel am sugera deplasarea cu autobuzul sau cu trenul. Cu alte cuvinte, dacă una dintre posibilități este blocată, căutăm în jur alte posibilități. Deși ideile pot fi utile, este puțin probabil să fie originale. Am putea urma alte direcții date de aceeași provocare. Ne-am putea închipui că dormim la serviciu pentru perioade îndelungate și că apoi beneficiem de un weekend foarte lung. Am putea să ne imaginăm că lucrăm de acasă sau că avem unități de lucru pentru întâlniri acasă. Ne-am putea gândi că trebuie să mergem cu mașina la serviciu „în afara” orașului, în loc de „în” oraș. Asta ar putea sugera că, dimineata, ar fi permis doar traficul în afara orașului. Asta ar încuraja relocarea locurilor de muncă la periferii.

Metoda pietrei de trecere

Dificultatea în stabilirea provocărilor este că acela care gândește trebuie să creeze provocarea, dar provocarea trebuie să îl provoace pe cel care gândește. Există deci pericolul de a „alege” o provocare care se potrivește cu ideile și conceptele pe care le ai deja. Acest lucru este inutil, din moment ce tehnica nu va provoca idei noi. În stabilirea provocărilor, unii oameni au o idee generală despre locul unde ar putea să se găsească o idee și apoi creează o provocare care duce în acea direcție. Asta are o valoare foarte redusă. O provocare ar trebui să fie îndrăzneată și automată. Nu ar trebui să ai nicio idee despre unde ar putea să te ducă provocarea.

Din acest motiv, multe metode de stabilire a provocărilor sunt semiautomate. Cu metoda evitării, afirmi explicit caracteristica „de la sine înțeleasă” și apoi o negi. Acest lucru are loc automat.

Cu majoritatea metodelor pietrei de trecere aplici unele operații automate asupra a ceva ce există.

Vizualizează următoarea situație: în timp ce te plimbi, ajungi la un pârau, pe care trebuie să-l traversezi. Prima ta acțiune este să iei o piatră mare și să o arunci în mijlocul pâraului. A doua acțiune este să folosești piatra ca să traversezi. Menționez această analogie pentru a indica faptul că poziționarea unei pietre de trecere și folosirea unei pietre de trecere sunt două operații distincte.

Un test bun pentru a verifica dacă provocările tale sunt eficiente și suficient de automate este acela de a vedea cât de multe dintre ele poți să folosești cu succes. Cam 40% dintre ele ar trebui să fie inutilizabile. Dacă le poți folosi pe toate cu succes, atunci fie ai o abilitate excepțională de a folosi mișcarea, fie creezi doar provocări ce se potrivesc cu idei pe care le ai deja.

PO, avioanele aterizează cu susul în jos.

Aceasta este o provocare automată de „tipul inversării“. Am menționat deja cum o idee ne îndreaptă atenția către poziția pilotului. O altă cale a gândirii se concentrează pe diferență și observă că aripile ar dispune acum de o forță descendentă. Ajungem deci la conceptul de „aterizare pozitivă“. Asta duce la ideea unor aripi mici care împing în jos. În ce circumstanțe ar avea asta o valoare directă? În cazul unei urgențe, această forță îndreptată în jos ar fi anulată îndoind aripile mici în sus. Rezultatul ar fi o ridicare instantanee.

Scopul provocărilor este de a ajunge la idei pe care nu le-ai avut înainte — nu să reconfirmi idei pe care le-ai avut deja.

Voi prezenta aici patru moduri teoretice și intenționate de a crea provocări de tipul pietrei de trecere.

Inversarea

Asta înseamnă să observi direcția „normală“ sau obișnuită urmată atunci când faci un lucru și apoi să mergi în direcție inversă sau opusă. Avioanele care aterizează cu susul în jos și mașinile cu roți pătrate sunt ambele exemple ale provocării de „tipul inversării“.

La Jocurile Olimpice anterioare, comitetele de organizare au fost reticente în a încuraja televiziunea, pentru că au avut senzația că a arăta totul la televizor ar reduce prezența spectatorilor. Una dintre modificările în conceptul Olimpiadei din 1984 a fost schimbarea atitudinii normale și tratarea Olimpiadei ca un spectacol de televiziune. Acesta este

conceptul care le-a făcut viabile din punct de vedere financiar. În acest caz, provocarea devine ideea.

Foarte adesea, oamenii presupun că „a face ceva fără un anumit lucru“ reprezintă o schimbare completă (inversare). Nu este așa. A face ceva fără un anumit lucru înseamnă evitare.

Am suc de portocale pentru micul dejun.

PO, nu am suc de portocale pentru micul dejun.

Aceasta nu este o schimbare completă, ci o evitare. Așadar, care ar fi provocarea de tipul inversării în această situație?

PO, sucul de portocale mă are pe mine la micul dejun.

Imaginează-ți un pahar uriaș de suc de portocale în care cad. Ies mirosind a suc de portocale. Asta duce la ideea unui accesoriu atașat de capul de duș care ar avea bețișoare cu parfum, astfel încât cel care face baie să poată alege parfumul care să dea un miros plăcut apei de la duș.

Telefonul sună când primești un apel la care trebuie să răspunzi.

PO, telefonul sună tot timpul și amuțește când primești un apel.

Aceasta este o provocare bună, dar pare dificil de folosit pentru că este absurdă. Din ea apar două idei utile. Dacă telefonul sună tot timpul, cel puțin ai ști că telefonul este pornit și funcționează. Asta duce la ideea unei luminițe roșii pe telefon, care indică faptul că telefonul este în funcțiune. Cea de-a doua idee este că telefonul ar trebui cablat la televizor. Când primești un apel, televizorul funcționează fără sonor. Vei ști de îndată că ai un apel. Televizorul ar putea rămâne mut până când termini convorbirea (ultima parte este opțională).

Cel care sună plătește pentru apelul telefonic.

PO, cel care primește apelul este plătit pentru că răspunde la telefon.

O inversare diferită ar putea sugera că acela care răspunde este plătit pentru apel. A-l plăti pe cel care primește apelul este o idee interesantă în sine. Din punct de vedere tehnic, nu ar trebui să fie dificil să adaugi o sumă în plus la factura apelantului și să sustragi această sumă din factura celui care răspunde la telefon. Așadar, dacă ai primi mai multe apeluri, ai avea de plătit mai puțin. Ai putea să le dai prietenilor un număr special care nu are această opțiune — sau ai putea să nu le dai.

Exagerarea

Cel de-al doilea mod de creare a provocării de tipul pietrei de trecere este exagerarea. Această metodă este direct legată de măsurători și de dimensiuni: număr, frecvență, volum, temperatură, durată etc. Aceasta este o gamă normală de

măsurători care se regăsesc în orice situație. Exagerarea înseamnă o măsurare care se situează mult în afara acestei game normale. Exagerarea poate fi în sus, în termenii unei creșteri în procesul de măsurare, sau poate fi în jos, în termeni de scădere în procesul de măsurare.

PO, fiecare gospodărie are 100 de telefoane.

PO, există un singur buton pentru formarea numărului pe telefon.

Când exagerarea pornește în jos, diminuarea nu ar trebui niciodată să ajungă la zero, pentru că asta devine o simplă evitare.

PO, pasta de dinți este o singură picătură de lichid.

PO, nu există pastă de dinți.

Picătura singură ar putea sugera ceva care este pus pe mâncare și realizează funcția sa de curățire în timp ce mâncarea este mestecată.

Exagerarea creează instabilitatea tipică unei provocări. Nu putem rămâne la exagerare, așa că „ne mișcăm“ înainte către o idee.

Cu mulți ani în urmă, *New York Magazine* a aranjat să primesc câteva probleme de la biroul primarului. Una dintre ele a fost lipsa efectivelor de poliție care să patruleze pe străzi.

PO, poliția are șase ochi.

Din această exagerare simplă a apărut sugestia ca indivizii să acționeze ca ochi și urechi în plus pentru poliție. Asta a fost parte a unui material de copertă în *New York Magazine*, în aprilie 1971. Ulterior, conceptul de „pază a cartierului“^{**} a fost utilizat pe scară largă.

PO, elevii sunt examinați tot timpul.

Asta duce la ideea unui computer de sine stătător pe care un elev îl poate folosi oricând. Computerul prezintă întrebări și elevul răspunde la ele. Atunci când raportul dintre succes și eșec depășește un anumit punct în favoarea succesului, se consideră că elevul știe suficiente despre acel subiect. Elevul poate accesa computerul oricând. Ar exista modalități de prevenire a fraudei sau a abuzului.

PO, telefoanele sunt prea grele pentru a fi ridicate.

PO, telefoanele sunt suficient de mici pentru a fi purtate ca nasturi.

PO, fiecare apel telefonic trebuie să dureze o oră.

PO, fiecare apel poate dura doar zece secunde.

PO, trebuie să formezi 100 de cifre.

PO, formezi doar o cifră.

PO, un apel costă întotdeauna 100 de lire sterline.

PO, apelurile costă maximum 10 peni^{***}—.

PO, poți vorbi cu o singură persoană la telefon.

PO, poți conversa cu o mie de persoane simultan.

Institutul de film suedez a apelat la mine, la un moment dat, pentru a găsi o cale de a strânge fonduri pentru filme.

PO, fiecare bilet de film costă 100 de lire sterline.

Asta duce la ideea că, pentru filmele în premieră, există un mecanism simplu prin care spectatorii se pot întoarce la ghișeul de bilete și pot investi direct în filmul pe care tocmai l-au văzut. Acum, ei ar avea șansa să evalueze produsul — spre deosebire de investiția în avans. Ar deveni, de asemenea, ambasadori ai filmului și i-ar încuraja pe alții să-l vadă. Această investiție le-ar asigura fonduri celor care și-au asumat inițial riscul, reducând astfel acest risc și încurajând investiția inițială.

Sunt întotdeauna surprins că unii oameni găsesc provocarea de tip exagerare dificil de folosit. Bănuiesc că se întâmplă așa pentru că acest tip de provocare este unul foarte tranșant. Stabilești provocarea și nu ai nicio idee unde urmează să te ducă. Cei care întâmpină dificultăți preferă să construiască o provocare în jurul ideilor pe care le au deja.

Este important de subliniat că provocările de tip exagerare se bazează întotdeauna pe o anumită dimensiune sau măsurătoare. Acesta nu este sensul larg obișnuit al exagerării, care include de asemenea ceva excesiv.

Distorsiunea

În orice situație, există relații normale între părți. Există, de asemenea, secvențe de timp normale. Provocarea de tip distorsiune este obținută luând aceste aranjamente normale și schimbându-le. Aceasta „distorsionează” situația pentru a crea o provocare.

Într-un seminar, am propus exercițiul de creare a provocărilor de fiecare tip cu privire la sistemul poștal.

PO, închizi scrisoarea după ce o expediezi.

Acest exemplu foarte bun de provocare prin distorsiune (distorsionarea succesiunii operațiilor) a fost sugerat de un participant. De aici vine o idee interesantă. Dacă nu vrei să plătești expedierea, trimiți o scrisoare deschisă. Un agent de publicitate prin corespondență introduce apoi o foaie volantă sau alt mesaj în plicul tău, îl închide și plătește expedierea pentru tine. Avantajul tău este expedierea gratuită. Avantajul

agentului de publicitate este accesul direct la potențialii clienți. Evident, ar fi nevoie de selectarea regiunilor poștale, pentru a ajunge la clienții pe care cineva și i-ar putea dori.

PO, elevii se examinează reciproc.

Această provocare duce la ideea simplă că, în orice examinare, o probă excelentă ar fi ca elevilor să li se ceară să creeze întrebări și să explice de ce le-au pus. Trebuie să știi bine un subiect pentru a elabora întrebări bune. Acestea ar putea fi utilizate ulterior de examinatori în cadrul examenelor viitoare.

PO, mori înainte să mori.

Acesta a fost tipul de provocare care l-a ajutat pe Ron Barbaro, de la compania Prudential Insurance, să dezvolte ideea de mare succes „beneficii în timpul vieții“. În cazul ipotecilor inverse, primești într-adevăr mai întâi beneficiile și plătești mai târziu primele de asigurare.

PO, votezi în favoarea vecinului tău.

PO, poșta redactează scrisorile pentru tine.

PO, dobânda investiției tale este plătită către o terță parte.

PO, infractorii plătesc forțele de poliție.

PO, poți turna o băutură răcoritoare înainte să o deschizi.

PO, aflat în avion, aterizezi înainte să decolezi.

PO, televizorul alege ce să îți arate.

PO, copiii decid cu cine ar trebui să se căsătorească părinții.

Când sunt implicate doar două părți, distorsiunea și inversarea ajung la exact același lucru.

Care este ordinea firească (relații, succesiune temporală ș.a.m.d.)? Acum, să facem schimbări în jurul său.

Metoda distorsiunii este, probabil, cea mai dificilă dintre metodele pietrei de trecere, dar poate produce idei eficiente, pentru că provocările tind să fie foarte provocatoare și nu ne permit să alunecăm înapoi la ideile existente.

Gândirea iluziilor

Exemplul fabricii care urma să se afle „în aval de ea însăși“ este o ilustrare a provocării de tipul „iluziilor“.

Nu ar fi minunat dacă...

Prezentăm o dorință fantezistă, ceva imposibil de realizat. Este important ca provocarea să fie o fantezie. Ar fi prea puțin să prezentăm doar o dorință normală, un obiectiv sau o sarcină.

Aș vrea să produc acest creion la jumătate de cost.

Acesta este un obiectiv, sau o sarcină, pentru care poți lucra chiar dacă poate părea foarte dificil. Dar nu e o provocare.

PO, creionul ar trebui să scrie singur.

Aceasta este evident o fantezie și, evident, o provocare. Am fost rugat odată să sugerez o schemă pentru un orașel cu întreaga parcare centrală ocupată de mașinile navetiștilor, care rămâneau acolo toată ziua.

PO, mașinile ar trebui să-și limiteze propria parcare.

(Nu ar fi minunat ca mașinile să-și limiteze propria parcare?)

De aici vine ideea simplă că poți parca oriunde atât timp cât îți lași toate farurile aprinse. Asta ți-ar consuma bateria dacă staționezi mai mult timp. Aceeași idee ar putea fi aplicată în orașe unde ai parcat în locuri cu contor de parcare. Dacă îți lași farurile aprinse, nu trebuie să plătești contorul. Asta ar duce la un circuit mai rapid pe spațiile cu contor de parcare din zonele centrale.

Celelalte trei moduri de a obține provocări de tipul pietrei de trecere funcționează toate „respingând“ un lucru care există acum (inversându-l, exagerându-l, distorsionându-l), dar cu ajutorul metodei pietrei de trecere, trebuie să extragem provocarea din eter. Unii oameni găsesc acest lucru dificil pentru că este mai puțin automat. Alții cred că a prezenta o fantezie nu este greu deloc.

PO, hoții se identifică pe ei înșiși.

(N-ar fi minunat dacă hoții s-ar identifica pe ei înșiși?)

Acest lucru este puțin probabil să se întâmple. Ne imaginăm un hoț ridicând o mână și spunând: „Sunt un hoț.“ S-ar putea identifica pe ei înșiși prin hainele lor. Asta duce la ideea unei robe de cumpărături, igienică și purtată peste hainele normale. Această robă nu are nicio deschizătură și niciun buzunar, așa că furatul ar fi mai dificil. Oricine poartă o robă primește o mică reducere. Cei care aleg să nu poarte roba pot fi observați mai îndeaproape. În spatele acestei idei se află un concept. Pot exista modalități mai bune de realizare a acestui concept. Conceptul este că hoții pot refuza o solicitare pe care alții o găsesc neimportantă.

Cu cât e mai multă fantezie, cu atât mai provocatoare va fi provocarea.

PO, urci în avion imediat ce sosești la aeroport.

PO, fiecare pasager are un avion personal și propriul pilot.

PO, avionul te va duce unde vrei, când vrei.

PO, un membru al echipajului are grijă doar de tine.

PO, dormi întotdeauna când zbori cu avionul.

PO, stai mereu lângă cei mai interesanți oameni.

PO, linia aeriană îți oferă toate bagajele de care ai nevoie.

PO, cumperi acțiuni la linia aeriană cu biletul tău.
PO, întârzierile sunt plăcute și utile.
PO, oricând vrei să zbori, este perioada cea mai ieftină.
PO, avionul te așteaptă dacă ești prins în trafic.

Chiar dacă unele dintre acestea par absolut imposibile, toate pot fi folosite ca provocări. Cu cât devii mai încrezător în abilitățile tale de „mișcare“, cu atât vei fi mai capabil să accepți orice provocare și să obții valoare din ea. Cu cât ești mai capabil să folosești provocări extreme, cu atât vei fi mai curajos să creezi provocări. Provocările slabe nu au valoare provocatoare.

PO, avionul te așteaptă dacă ești prins în trafic.

Asta duce la ideea că toate zborurile sunt programate cu jumătate de oră înainte de ora de plecare efectivă. Dacă sosești târziu, achiți o suprataxă, dar tot te urci în avion. Sau primești un voucher de reducere dacă te înregistrezi devreme. O altă idee este aceea de a rezerva automat, din nou, locuri la zborul următor pentru pasagerii care lipsesc, dar această rezervare este valabilă doar o oră.

Este o procedură utilă, și o practică bună a pietrei de trecere, să stabilești cât mai multe provocări de tipul pietrei de trecere ca operație în sine când încerci să fii creativ într-o anumită privință. Doar stabilești pietrele de trecere, fără nicio încercare de a le utiliza. Acest exercițiu de creare a pietrelor de trecere poate elibera mintea. Probabil, vei descoperi că ești tentat să folosești una dintre pietrele de trecere. Scopul exercițiului este, totuși, să așezi pur și simplu cât de multe pietre de trecere poți în jurul zonei de concentrare creative a atenției.

Note:

* În original: (p)rovoking (o)peration; (p)rovocative (o)peration și (p)rovocation (o)peration. (N. trad.)

** O modalitate de reducere a numărului de infracțiuni prin organizarea oamenilor care locuiesc într-o zonă ca să păzească proprietățile celorlalți și ca să furnizeze poliției date despre posibili răufăcători. (N. trad.)

*** A suta parte dintr-o liră sterlină. (N. trad.)

Intrarea aleatorie

ACEASTA ESTE CEA MAI SIMPLĂ dintre metodele creative. Acum este folosită pe scară largă de noi producători, agenții de publicitate, grupuri de muzică rock, dramaturgi și mulți alții. Am dezvoltat tehnica în 1968 și a fost împrumutată sau plagiată de nenumărate ori, de obicei de către oameni care nu știu de ce și cum funcționează.

Tehnica este deosebit de eficientă, dar pare complet illogică. Există o zonă de concentrare creativă a atenției unde avem nevoie de idei. Apoi obținem un cuvânt care nu are deloc legătură cu situația și le păstrăm pe cele două împreună.

Copiator de birou PO nas

Din această suprapunere căutăm să dezvoltăm idei noi.

Orice persoană care folosește logica tradițională ar sublinia absurditatea. În cazul în care „cuvântul“ este cu adevărat aleatoriu, atunci el ar fi de ajutor în orice împrejurare, indiferent care ar fi aceasta. Similar, orice cuvânt ar funcționa pentru zona dată de concentrare a atenției. Astfel că orice cuvânt are valoare pentru orice subiect. Acest lucru pare culmea lipsei de logică.

Procesul are sens doar când înțelegem cum funcționează creierul ca sistem de modelare cu autoorganizare. Figura 2.15 (vezi pagina 253) arată casa ta într-un oraș mic. Mergi întotdeauna pe același drum când pleci de acasă. Dar, într-o zi, cineva te duce la o plimbare la marginea orașului și apoi găsești drumul spre casă, probabil folosind o cale pe care nu ai fi urmat-o plecând de acasă. Pur și simplu, probabilitățile modelului sunt diferite în centru față de periferie. Nu e nimic magic în asta.

Creierul are o capacitate deosebită de a face conexiuni, astfel că, până și în cazul cuvântului aleatoriu (intrarea), care pare foarte îndepărtat, el va asigura conexiunile necesare înapoi către zona de concentrare a atenției. Nu mi s-a întâmplat niciodată ca termenul aleatoriu să fie prea îndepărtat. Dimpotrivă, cuvântul aleatoriu este conectat adesea atât de aproape de zona de concentrare a atenției, încât efectul provocator este redus.

Istoria ideilor arată multe exemple de momente în care un eveniment întâmplător a părut că declanșează o nouă idee importantă. Bineînțeles, asta se întâmplă doar într-o minte

„pregătită“, care se gândește la subiect. Există o poveste despre Newton, care stătea citind sub un copac în Woolsthorpe, Lincolnshire, și un măr i-a căzut în cap. Se presupune că acest lucru i-a „declanșat“ ideea gravitației ca „forță“. Chiar dacă povestea nu este adevărată, există multe alte exemple.

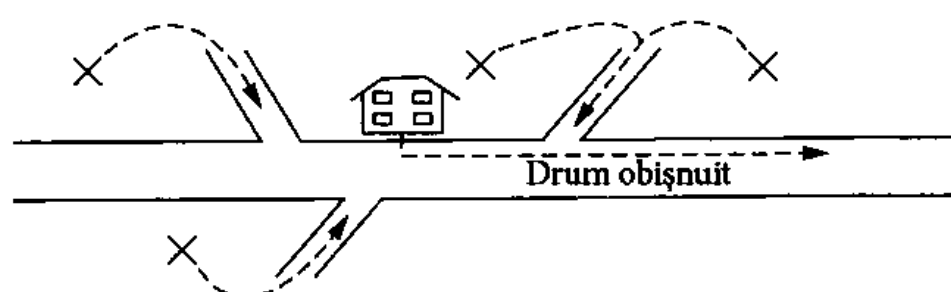


Figura 2.15

E obligatoriu să stăm sub copaci și să așteptăm să ne cadă mere în cap? Chiar dacă alegem să stăm sub meri când e vânt puternic, procesul este mai degrabă pasiv. Nu putem să ne ridicăm și să scuturăm copacul ori de câte ori vrem o idee nouă? Putem acționa chiar așa, iar tehnica intrării aleatorii are tocmai acest scop.

Intrarea aleatorie este una dintre tehnicile provocatoare, dar modul în care lucrează este ușor diferit de alte tehnici provocatoare. Așa cum este arătat în Figura 2.16, în cazul altor tehnici modelăm o provocare (PO) și apoi o folosim pentru a ieși de pe calea principală cu scopul de a crește șansa noastră de a ne „mișca“ către noul traseu. În cazul tehnicii intrării aleatorii, pornim dintr-un punct nou și asta crește imediat șansele noastre de a atinge traseul nou. Odată ce am făcut asta, ne conectăm înapoi la zona de concentrare a atenției și putem acum să folosim această nouă linie de gândire.

A porni de la un punct de intrare nou este un proces bine stabilit în gândirea creativă. Uneori, putem să ne comutăm atenția de la câștigător la cel învins într-un turneu de tenis, de la infractorii pe care îi prindem la cei pe care nu îi prindem, de la cititori care sunt interesați la cei care sunt plictisiți etc. În anumite cazuri, există puncte de intrare posibile clar definite. Tehnica intrării aleatorii este mai largă și acoperă toate cazurile, fie că sunt, fie că nu sunt alte puncte de intrare evidente.

Nu putem „alege“ cu adevărat un punct de intrare aleatoriu, pentru că ar putea fi ales potrivit gândirii noastre existente și nu ar oferi provocare. Așa că trebuie să apelăm la o metodă care folosește hazardul pentru a obține provocarea. Există multe căi practice de a face asta.

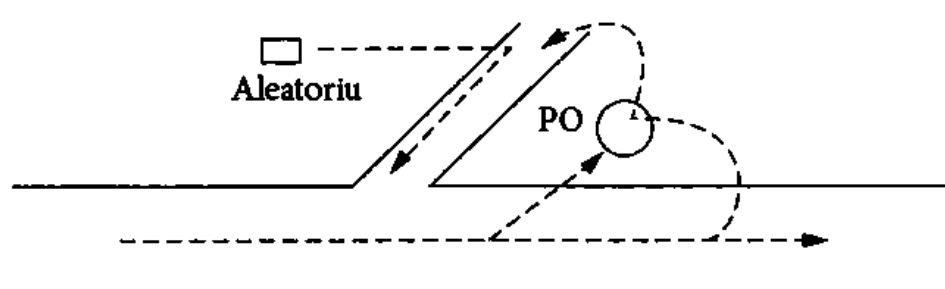


Figura 2.16

1. Alcătuieste o listă de 60 de cuvinte (foc, birou, nas, câine, avion, hamburger, tigru etc.). Când ai nevoie de un cuvânt aleatoriu, aruncă doar o privire la ceasul tău și notează secunde citite. Folosește acel număr pentru a obține un cuvânt din lista ta. Dacă ai un ceas cu sutimi de secundă, atunci poți avea o listă cu 100 de cuvinte. Schimbă lista o dată la șase luni pentru a avea cuvinte noi.
2. Folosește un dicționar. Gândește-te la un număr (să spunem pagina 82) și apoi gândește-te la o poziție a cuvântului pe acea pagină (să zicem, al optulea cuvânt în jos). Deschide dicționarul la pagina 82 și deplasează-te până la al optulea cuvânt în jos. Dacă acest cuvânt nu este substantiv, atunci continuă până ajungi la primul substantiv.
3. Odată, un canadian a realizat o sferă mare de plastic cu 13 000 de cuvinte. Rotești un mâner care amestecă cuvintele și apoi citești cuvântul care apare la fereastră.
4. Închizi ochii și pui degetul pe pagina unui ziar sau a unei cărți. Iei cel mai apropiat cuvânt de degetul tău.

Toate acestea sunt modalități practice de a obține un „cuvânt aleatoriu“.

Tehnica intrării aleatorii este mai ușor de folosit decât alte tehnici provocatoare, pentru că provocarea este obținută foarte ușor și nu trebuie „construită“.

Țigară PO semafor

În câteva secunde, aceasta duce la ideea unei benzi roșii în jurul țigării, la o oarecare distanță de capătul unde ar fi filtrul. Această bandă ar servi ca o „zonă periculoasă“. Dacă te-ai oprit din fumat înainte să ajungi la bandă, atunci fumatul este mai sigur (pentru că ultima parte din țigară este mai dăunătoare). Dacă fumezi din „zona periculoasă“, ai putea să te simți vinovat. Dacă ai vrea să reduci fumatul, ai cumpăra țigări cu banda plasată din ce în ce mai departe de-a lungul țigării.

Această provocare duce la o sugestie neobișnuită, în care ar fi așezate semințe în filtrele de țigară, astfel încât, când o țigară a fost aruncată în grădină sau în parc, ar crește flori din mucul de

țigară. Dacă a fost ales un anumit fel de floare, asta ar deveni un fel de publicitate pentru acea țigară.

Șomaj PO dinți falși

Dinții falși trebuie să se potrivească. Există de obicei un fel de garanție pentru dinții falși. Astfel, indivizilor li se poate oferi un tip garantat de serviciu pentru a se potrivi cu nevoile lor. Dacă ei vor o garanție pe termen lung, atunci salariile sunt mai mici decât în cazul când vor salarii mai mari, dar cu riscul de a fi disponibilizați. Pot fi decise prioritățile și locul de muncă poate fi adaptat pentru a li se potrivi.

Ne putem întoarce acum la provocarea sugerată mai devreme în această secțiune.

Copiator de birou PO nas

Imediat ne gândim la miros. Cum ne-ar putea fi mirosul de folos? Poate am putea proiecta un cartuș simplu pentru copiator, astfel încât orice defecțiune ar da un „miros” distinct. Dacă stai lângă copiator și nu funcționează, îți miroase a ceva. Dacă miroase a levănțică, atunci știi că este nevoie de mai multă hârtie. Dacă miroase a camfor, știi că trebuie schimbat cartușul de cerneală. Tehnologia ar fi simplă. Un avantaj este că nu trebuie să stai lângă copiator. Dacă lucrezi la biroul tău și miroase a levănțică, atunci te ridici și pui mai multă hârtie în copiator. Conceptul de a folosi mirosul pentru a indica starea unui mecanism complex este un concept puternic în sine și ar putea fi aplicat multor tipuri de mecanisme.

Este evident că tehnica intrării aleatorii este foarte bună pentru producerea de noi gânduri și idei, la care nu am ajunge niciodată printr-un proces logic sau printr-unul analitic.

Tehnica cuvântului aleatoriu este utilă în mod particular în următoarele tipuri de situații.

Stagnarea

Simți că ai rămas complet fără idei. Ai încercat să fii creativ de mult timp, întorcându-te mereu către aceleași idei și concepte. Pare imposibil să obții idei proaspete. Introduci un cuvânt aleatoriu și această tehnică îți oferă imediat noi direcții de gândire.

Foaia albă (gândirea complet nouă — vezi pagina 275)

Ți se dă un proiect care are nevoie de idei noi. Nu știi de unde să pornești. Nu ai idei deloc. Nu există nimic asupra căruia să lucrezi. În asemenea cazuri, tehnica intrării aleatorii este utilă în special pentru a face ideile tale creative să lucreze. Intrarea aleatorie dă un punct de plecare.

Ideile suplimentare

Când ai deja câteva idei, dar ai impresia că ar putea exista o direcție complet diferită de gândire, e util să petreci puțin timp cu tehnica intrării aleatorii, ca să vezi dacă poate fi găsită o direcție de gândire cu adevărat nouă.

Blocajul

Când ești complet blocat și nu găsești nicio cale de a continua, din moment ce nu faci niciun progres, merită să folosești metoda intrării aleatorii. Nu există nicio garanție că va funcționa, dar investiția de timp și de efort este complet justificată. Tehnica intrării aleatorii poate să nu ofere soluția dorită, dar ar trebui să deschidă noi căi de gândire și să îți permită să faci unele progrese.

Deși tehnica intrării aleatorii este atât de simplu de folosit, există câteva lucruri de care ar fi bine să ținem cont atunci când apelăm la ea — adică, o serie de capcane de evitat.

1. Nu are rost să arăți cât de inteligent ești legând intrarea aleatorie de o idee pe care o ai deja. Este total lipsit de sens și, de obicei, doar de paradă. Scopul tehnicii este de a obține idei noi, nu de a oferi o scuză pentru că prezinți idei vechi.
2. Folosește cuvântul așa cum este și nu rearanja literele sau nu extrage părți din el pentru a obține alt cuvânt. Asta înseamnă pur și simplu să schimbi cuvântul aleatoriu pentru a găsi unul care se potrivește mai bine cu ideile tale existente. Efectul provocator este pierdut.
3. Nu urma prea mulți pași: asta sugerează că... ceea ce duce la... și asta îmi amintește de... ș.a.m.d. Dacă urmezi prea mulți pași, vei ajunge la idei pe care le ai deja și vei rata provocarea.
4. Nu enumera toate trăsăturile cuvântului aleatoriu. Dacă faci astfel, vei merge pur și simplu în josul listei pentru a găsi ceva care „se potrivește” foarte ușor și vei pierde astfel efectul provocator. La prima trăsătură care îți vine în minte și încearcă să o faci să funcționeze.
5. Să nu decizi că primul cuvânt este inutilizabil și imediat să cauți altul. Astfel, doar aștepti cuvântul care „se potrivește” cu idei existente. Singura dată când este permis să cauți alt cuvânt aleatoriu este când legătura dintre zona de concentrare a atenției și primul cuvânt este atât de puternică și de directă, încât nu are loc nicio provocare.

Toate punctele de mai sus sunt importante pentru a păstra efectul „provocator“ al metodei. Nu e vorba de a găsi o cale de a conecta cuvântul aleatoriu cu idei existente, ci de a provoca idei noi.

Există un fenomen interesant care apare uneori în tehnica cuvântului aleatoriu. Mai întâi, oamenii sunt sceptici în privința modului în care poate funcționa o metodă atât de simplă. Apoi, când constată că metoda chiar funcționează, ei devin lacomi.

În cazul în care cuvântul aleatoriu a produs idei atât de interesante, de unde știm dacă un cuvânt aleatoriu diferit nu va produce idei chiar mai bune? Cum găsim „cel mai bun“ cuvânt aleatoriu?

Răspunsul simplu este că nu putem. Procesul rămâne unul deschis. Este adevărat că alt cuvânt aleatoriu ar putea produce idei chiar mai bune. Nu există nicio cale de a găsi „cel mai bun“ cuvânt aleatoriu, pentru că atunci nu ar mai fi aleatoriu. Fii fericit că ai câteva idei noi.

Nu ar trebui să folosești o succesiune de cuvinte aleatorii în efortul de a extrage fiecare idee posibilă. Folosește tehnica intrării aleatorii și apoi treci la altă tehnică. Întoarce-te la ea mai târziu, cu altă ocazie. Dacă folosești prea multe intrări aleatorii, apare riscul de a nu lucra suficient de mult cu fiecare și vei aștepta doar să apară una ușoară.

Trebuie spus că tehnica intrării aleatorii nu se aplică doar la cuvinte aleatorii. Poți folosi imagini aleatorii în loc de cuvinte. Amesteci câteva imagini și alegi una la întâmplare. Poți folosi, de asemenea, obiecte. Alegi un obiect sau cumperi ceva de la magazin și îl folosești ca stimul. Procesul intrării aleatorii acoperă mersul la expoziții în alte domenii decât al tău și discutatul cu oameni din alte domenii. Tehnica intrării aleatorii poate însemna să alegi și să citești ziare care se ocupă cu alte domenii.

Principiul general al intrării aleatorii este dorința de a căuta intrări neconectate între ele și de a le folosi pentru a deschide noi căi de gândire. O parte din lectura fiecărui om ar trebui să fie aleatorie. Dacă acorzi mereu atenție doar lucrurilor ce par relevante, atunci doar îți consolidezi ideile existente și nu îți oferi ocazia să descoperi posibilități pentru noi idei.

Cuvântul aleatoriu este cea mai convenabilă formă de intrare aleatorie, pentru că este atât de practic și de ușor de folosit. Un cuvânt este un pachet de funcții, concepte, detalii și asocieri. Alte intrări aleatorii tind să fie mai puțin eficiente pentru că

sunt mai limitate. Este, de asemenea, important să schimbi intrările aleatorii, pentru că dacă le folosești pe aceleași, mintea ta va găsi de fiecare dată drumul de întoarcere către vechile obișnuințe.

Intrarea aleatorie este una dintre tehnicile sistematice de folosire a provocării în mod deliberat.

Tehnicile de sensibilizare

AJUNGEM ACUM LA CÂTEVA TEHNICI NOI, „de sensibilizare“. Deși acestea nu sunt provocări în sensul strict al cuvântului, sunt provocări în sensul că un lucru este prezentat „pentru a vedea ce se întâmplă“. E implicat, de asemenea, un element de dezordine, din moment ce nu există nicio încercare de a fi analitic sau comprehensiv.

Ca sistem de modelare, creierul este foarte predispus la sensibilizare. Dacă sunt stimulate anumite zone, atunci ele devin mai pregătite să ia parte la următoarele secvențe de gândire. Această disponibilitate este sensibilizarea. Dacă declari că vrei să alegi oamenii care poartă haine galbene pe stadion, atunci, în timp ce privești mulțimea, îi vei observa imediat pe cei care poartă galben. Creierul a fost „sensibilizat“ la galben.

Scopul tehnicii de sensibilizare este de a alimenta mintea cu idei, pentru a permite gândirii noastre să urmeze căi noi și creative. Tehnicile nu sunt la fel de solide sau de eficiente ca tehnicile provocatoare intenționate, dar ele pot genera idei și concepte inedite.

Stratalii

Stratali este un cuvânt nou pe care l-am inventat pentru a-l folosi în cartea mea *I am Right, You are Wrong*. Stratalii se referă la straturi sau învelișuri. Un stratal este un număr de afirmații și observații simultane care sunt puse laolaltă ca un întreg. Nu trebuie să fie comprehensive. Nu trebuie să acopere toate aspectele sau să fie descriptive. Și nici analitice. Așa cum alegi un cuvânt aleatoriu pentru că vrei să-l folosești, în același fel sunt puse împreună afirmații diferite ca un „stratal“, pur și simplu pentru că vrei să le pui împreună astfel. Un stratal este un număr de afirmații fără legătură, puse împreună doar pentru a forma un stratal. Scopul unui stratal este de a sensibiliza mintea, astfel încât să apară idei noi.

Un stratal ar putea consta în orice număr de enunțuri, dar, de dragul convenienței, am ales cinci. Așadar, un stratal are cinci enunțuri. Numărul cinci este suficient de mare, cât să existe niște idei semnificative, și nu atât de mare, încât să nu poată fi considerat ca un întreg. Fiecare enunț ar trebui să fie o frază sau o afirmație, nu doar un singur cuvânt. O listă de cuvinte nu funcționează ca un stratal, chiar dacă susții că fiecare cuvânt conține un întreg paragraf.

UN STRATAL DESPRE ASIGURAREA MAȘINII

- ... susceptibilă de fraudă din partea solicitanților și a atelierelor de reparații auto
- ... creșterea costurilor de reparații ale daunelor din cauza forței de muncă și a complexității
- ... reglementări legale ale plafoanelor primei de asigurare etc.
- ... creșterea costurilor legale și de procesare
- ... comportament diferit al grupurilor selectate

De aici apar următoarele idei:

1. Concentrare a atenției doar pe grupuri cu venituri mari.
2. Dacă nu este posibil să-ți concentrezi atenția pe grupuri cu venituri mari, ieși din afacere.
3. Oferă spre utilizare și administrează o schemă pentru asigurarea mașinii în sistem de stat.

Cea de-a treia dintre aceste idei este într-adevăr originală și, probabil, are un oarecare merit. Asigurarea ajunge să fie văzută ca un drept reglementat și de aceea devine din ce în ce mai greu să fie operată ca întreprindere profitabilă. Profiturile pot veni acum din administrarea schemei.

UN STRATAL DESPRE RECRUTAREA PERSONALULUI DE CONDUCERE

- ... cei mai buni oameni sunt fericiți la locurile lor de muncă actuale
- ... dificultate de evaluare a performanței viitoare
- ... echilibru între personalitate și abilitate
- ... cei care vin ușor pot pleca la fel de ușor
- ... care este prețul corect pentru talent

De aici ar putea veni următoarele idei:

1. Este mai ieftin să-ți dezvolti propria echipă de oameni decât să cumperi abilități verificate.
2. Ia în considerare abilitățile la preț ridicat doar ca pe o măsură de angajare temporară pentru a realiza anumite obiective de schimbare.
3. Folosește mai degrabă consultanți decât angajați cu normă întreagă.
4. Folosește consultanți și apoi fă-le o ofertă de angajare dacă sunt buni.
5. Găsește o cale de a da cu împrumut oameni pentru ca ei să revină (cu experiență mai mare) la locurile de muncă prezente.

Ideea împrumutului este cea mai originală.

UN STRATAL DESPRE BERE

- ... o băutură predominant masculină
- ... ușor de cumpărat, ușor de băut
- ... dificil de arătat diferențe între branduri
- ... adesea cumpărată de femei în supermarketuri pentru acasă
- ... valoare de piață bazată pe noi consumatori sau pe ocazii de băut

De aici apare ideea de marketing a asocierii intenționate a anumitor beri cu anumite tipuri de mâncare. De exemplu, stabilești să se bea bere Heineken când se mănâncă pui. Hotărăști să se consume bere Guinness când sunt servite pește sau fructe de mare. În spatele ideii se află conceptul dezvoltat a pieței bere-cu-mâncare, care, de asemenea, deschide piața pentru femei.

Folosirea stratalilor este un proces reflexiv. Aduni stratalul și apoi citești prin el iar și iar și lași anumite idei să înceapă să se formeze. În mod clar, nu are niciun sens să alegi nivelurile stratalului în așa fel încât să se potrivească unei idei pe care o ai deja și apoi să-l folosești ca să te întorci înapoi la idee. Dacă totuși stratalul este format neintenționat de o idee inconștientă, atunci el poate fi de ajutor pentru a o aduce la nivel conștient — iar asta este o valoare justificată.

A crea stratali cere exercițiu. La început, există o puternică tendință de a fi comprehensiv și de a conecta straturile. Ar trebui să-i opui rezistență, pentru că o descriere comprehensivă nu va duce nicăieri. Ceea ce contează sunt dezordinea și caracterul arbitrar al stratalului.

Cu cât sunt mai deconectate straturile, cu atât mai larg răspândită este sensibilizarea. Dacă toate straturile sunt comasate într-o singură zonă, atunci există o șansă mică pentru dezvoltarea unei direcții noi de gândire.

Gândește-te la stratali ca la o hârtie umezită înainte de a picta o acuarelă. Când atingi părțile umede, culoarea curge și formează propriile modele.

Tehnica filamentului

Această tehnică a fost, de fapt, creată într-o manieră intenționată folosind tehnica cuvântului aleatoriu. Cuvântul aleatoriu folosit a fost „păr“.

În tehnica filamentului, stabilim concentrarea creativă a atenției și prezentăm unele dintre cerințele normale când decidem ceva pentru acea zonă de concentrare a atenției. Apoi

luăm fiecare cerință separat și ignorăm complet contextul actual al zonei de concentrare a atenției. De la cerință extindem „un filament” constând în moduri de satisfacere a cerinței. Apoi, explorăm filamentele paralele și alegem anumite elemente din fiecare fir. Apoi, căutăm să le punem împreună ca idee nouă. Această alegere a elementelor poate fi explicită sau poate fi inconștientă.

Iată un exemplu de folosire a abordării de acest tip în publicitate. (Solicitările obișnuite sunt trecute cu litere mari pe partea stângă. De la fiecare se extinde firul.)

PUBLICITATE

VIZIBIL: mare, puternic luminat, într-un loc vizibil, atrage privirea, manipulat frecvent.

ATRAGEREA ATENȚIEI: zgomot, voce ridicată, scandal, surpriză, neașteptat.

AVANTAJE: promisiune, valoare, recompensă imediată, bani.

IMAGINE BUNĂ: senzație de bine, legături strânse, calitate, lucruri bune, atractiv.

CREDIBIL: convingător, aprobare, autorizat, oficial.

De aici vine conceptul corporațiilor care organizează loterii pentru programe de caritate: WWF, United Way, Animal Protection, Oxfam ș.a. Publicitatea pentru loterie, biletele fizice, ceremonia de acordare a câștigurilor (dacă nu sunt doar taloane de răzuit), toate, vor fi legate de o imagine specifică a mărcii. Cuvintele-cheie care duc la această idee au fost, probabil, „manipulat frecvent”, „surpriză”, „recompensă imediată” și „autorizat”.

O sesiune de gândire creativă încearcă să găsească o modalitate nouă pentru pantofi cu sistem de închidere cu arici. Este folosită tehnica filamentului.

PANTOFI CU SISTEM DE ÎNCHIDERE CU ARICI

ROBUST: rezistent la uzură, cauciuc, sticlă, oțel, ceramică, asfalt.

AJUSTABIL: continuu, creștături, elastic, arcuri.

STĂ FIX: cârlige, noduri, șuruburi, adeziv, zăvor, cuie.

PUTERNIC: oțel, fir de tip Kevlar, plastic, metal, frânghie, lanț.

SIMPLU: acțiune unică, deschis/închis instantaneu.

ATRACTIV: imprimare, culoare, design, sculptură.

De aici vine ideea unei cataramă din ceramică sau metal emailat care are cârlige pe partea cu care se prinde de găurile din pantofi. Catarama poate fi schimbată ușor în funcție de hainele pe care le porți. Catarama devine un articol de modă și

bijuterie datorită formei și aspectului. Cuvintele-cheie au fost aici, probabil, „ceramic“, „cârlig“, „plastic“, „design“.

Într-un fel, tehnica filamentului produce un tip diferit de „stratal“. Firele pentru fiecare cerință formează un strat pentru stratal și sensibilizează mintea. Este, de asemenea, un element al procesului cuvântului aleatoriu, pentru că putem lua diverse elemente din fiecare fir și apoi încercăm să le conectăm în idei noi. Așadar, putem fie să lăsăm o idee să iasă la suprafață, fie să forțăm apariția unei idei prin juxtapuneri de elemente.

O sesiune de gândire creativă își propune să îmbunătățească „sediile bancare“ (servicii bancare cu amănuntul).

SEDII BANCARE

UȘOR DE AJUNS: după colț, la fiecare colț, în mijlocul unui magazin, în stațiile mijloacelor de transport, în centre sportive.

SPAȚIU SUFICIENT: mare, neaglomerat, spațiu de așteptare, spațiu suplimentar când este necesar.

BINE AȘEZAT: spații mobile, spații de așteptare, spații operaționale, indicații clare pentru locurile unde să te duci, fără zone înghesuite, ușurință la intrare și la ieșire.

PERSONAL SUFICIENT: fără probleme la orele de vârf, operații flexibile, personal de rezervă dacă este necesar, operații care nu necesită personal.

În acest caz particular, vom lua câteva elemente și le vom pune împreună intenționat pentru a forța apariția unei idei.

Folosim: stațiile mijloacelor de transport, spațiu suplimentar dacă este necesar, indicații clare pentru locurile unde să te duci, operații flexibile.

De aici vine ideea camionetelor bancare mobile, care pot funcționa temporar în zone unde este nevoie. Camionetele de rezervă pot fi chemate dacă este necesar. Funcțiile pot fi alese pentru a satisface nevoile. Asemenea camionete ar putea opera în parcuri.

Așadar, tehnica filamentului poate fi folosită în două moduri:

1. Ideile care ies la suprafață se formează când privești printre filamente și le permiți ideilor să apară.
2. Ideile obținute forțat se formează când pui laolaltă unele elemente și încerci să obții o idee din ele.

Am ajuns acum la sfârșitul tehnicilor specifice gândirii laterale. Dar mai sunt de făcut multe lucruri pentru a finaliza procesul creativ.

Aplicații ale tehnicilor gândirii laterale

AM PREZENTAT CÂTEVA TEHNICI ale gândirii laterale. Majoritatea acestor instrumente au dovedit că funcționează în mod sistematic și eficient, fiind utilizate ani de-a rândul de oameni diferiți și în culturi diferite. Nu încape nicio îndoială că aceste instrumente într-adevăr funcționează. Dacă descoperi că un anumit instrument nu funcționează pentru tine, ia în considerare trei posibilități:

1. Instrumentul nu a funcționat pentru tine într-o situație particulară. Asta este de așteptat, pentru că un instrument nu funcționează de fiecare dată când este folosit.
2. Ai nevoie de mai multă practică și de încredere în instrument. Asta vine odată cu experiența.
3. Există un oarecare „punct de rezistență” când folosești instrumentul și el poate să nu funcționeze bine în cazul tău.

În esență, instrumentele sunt fundamentale și atât de simple pentru procesul creativ, încât cine nu poate să le facă să funcționeze este puțin probabil să poată fi creativ. Este important, totuși, ca cei care studiază gândirea creativă să depună un efort pentru a face instrumentele să lucreze pentru ei. Ar fi păcat să renunțe după prima încercare și să decidă că nu vor fi capabili niciodată să fie creativi. Ca și în cazul mersului pe bicicletă, este dificil până când te prinzi cum „merg” lucrurile.

Dacă la un seminar cineva îmi spune că i se pare că tehnicile nu funcționează, îi răspund:

Poate tehnicile nu funcționează la tine, în acest moment, dar sunt o mulțime de oameni care au descoperit că tehnicile funcționează în cazul lor.

Acesta este marele avantaj al unor ani de experiență în domeniu. Ajungi să știi când ceva funcționează și acest lucru nu mai este o chestiune de opinie.

Tehnici diferite au utilizări diferite? Tehnici diferite au zone de aplicare diferite? Care tehnici sunt cele mai bune și în ce situații?

Utilizarea generală a tehnicilor

În general, fiecare dintre tehnicile gândirii laterale poate fi folosită în orice ocazie care cere gândire laterală. Totuși, poate fi necesar să formulăm sarcini creative într-un mod adecvat. De exemplu, tehnica provocatoare a „evitării” funcționează cel mai bine când trebuie să scăpăm de ceva. Așadar, cum ar putea fi folosită într-o situație „complet nouă” (vezi pagina 275), în care dificultatea este că nu știi de unde să pornești? Așadar, trebuie să formulezi sarcina în felul următor:

Care ar fi abordarea de gândire „normală”, sau standard, în această situație? Acum, hai să evităm asta!

Pentru exemplul contrar, putem examina rezolvarea de probleme. Aici este un punct definit care trebuie atins — eliminarea problemei. Așadar, cum ar putea funcționa în acest caz „cuvântul aleatoriu”? Prin definiție, tehnica cuvântului aleatoriu nu este direcționată către un scop și funcționează cel mai bine cu o concentrare a atenției pe o „zonă generală”. Astfel, păstrăm problema în minte și aplicăm tehnica cuvântului aleatoriu. Apoi, examinăm dacă vreuna dintre ideile generate este utilă în mod direct pentru problemă. Chiar dacă nu se întâmplă asta, încercăm să modelăm sau să adaptăm o idee pentru a vedea dacă ea ar putea fi de valoare pentru a ne ajuta să rezolvăm problema. Ar putea exista un principiu utilizabil, chiar dacă ideea în sine nu ne este utilă.

Este adevărat că unii oameni sunt mai mulțumiți de unele tehnici. Cei care gândesc creativ ajung să aibă tehnica lor favorită, pentru că descoperă că ea este ușor de folosit sau că funcționează bine pentru ei. De exemplu, mulți agreează tehnica cuvântului aleatoriu, deoarece este foarte ușoară. Alții preferă tehnica evitării pentru a scăpa de gândirea obișnuită în privința unui subiect. Oamenilor mai curajoși le place piatra de trecere pentru că le permite provocări extreme. Evantaiul de concepte este preferat de cei mai organizați, cărora le place să acționeze pas cu pas.

Chiar dacă ai o tehnică preferată, este important să le practici din când în când și pe celelalte. Ca jucător de golf, poți avea o crosă favorită, dar trebuie să ai o oarecare dexteritate în cazul oricărei crose din geantă.

Utilizarea specifică a tehnicilor

Unele tehnici se folosesc direct oricând este nevoie de idei noi.

Concentrarea atenției

Abilitatea de a ne concentra atenția cu precizie, de a ne reconcentra și de a crea noi subzone de concentrare are valoare creativă în orice ocazie. Chiar dacă ai o sarcină fixă, există un

avantaj în clarificarea zonei de concentrare a atenției și, de asemenea, în crearea de noi zone de concentrare a atenției din cadrul sarcinii stabilite. Repetarea concentrării atenției din când în când și oferirea de definiții alternative pentru zona de concentrare a atenției (care poate fi o problemă) sunt, de asemenea, obiceiuri creative de bază, potrivite pentru toate situațiile.

Contestarea

Contestarea creativă poate fi aplicată unor lucruri existente sau gândirii din timpul efortului creativ. De ce trebuie să ne uităm la asta în acest fel? De ce trebuie să rămânem între aceste limite? Chiar și atunci când există o soluție, sau o idee, formată, aceasta poate fi, de asemenea, contestată (sau unele aspecte ale ei).

Alternativele

Simpla căutare de alternative este însăși esența creativității. Există definiții alternative pentru zona de concentrare a atenției? Care sunt abordările alternative? Ce tehnici alternative am putea utiliza? Ori de câte ori extragem „un concept” în timpul gândirii creative, căutăm imediat moduri alternative de acțiune prin intermediul acelui concept. Chiar și când avem o idee finală, putem întreba: există o cale mai bună de a face asta?

Intrarea aleatorie

Tehnica intrării aleatorii (ca și cuvântul aleatoriu) are o aplicabilitate foarte largă. Dacă te blochezi și rămâi fără idei în timpul procesului de gândire creativă, poți încerca pe moment un „cuvânt aleatoriu”, pentru a deschide noi direcții de gândire. Când nu știi de unde să începi, cuvântul aleatoriu îți va oferi puncte de pornire. Cuvântul aleatoriu funcționează cel mai bine când concentrarea atenției poate fi reformulată drept concentrare a atenției pe o „zonă generală”.

Stratalul

Stratalul este, de asemenea, o tehnică de uz general. La începutul exercițiului de gândire, creezi un stratal referitor la întreaga situație la care te gândești. Acest lucru poate fi aplicat oricărei situații. În timp ce te gândești, poți încerca un alt stratal, care, de data aceasta, te trimite la opinia ta asupra subiectului. Ce tipuri de lucruri apar în timp ce te gândești? În aplicarea sa generală, stratalul are un efect similar cu cel al cuvântului aleatoriu, dar este mai puțin provocator. Este mai util când avem de-a face cu situații complexe.

Tehnica filamentului

Ori de câte ori pot fi prezentate cu maximă claritate cerințele situației, poate fi folosită tehnica filamentului. Cerințele sunt scrise una sub alta. De la fiecare cerință apare „un fir” care trece în afara contextului situației prezente. Din moment ce pot fi prezentate cerințe generale pentru majoritatea situațiilor de gândire, tehnica filamentului se poate aplica în majoritatea situațiilor.

Tipuri de bază ale gândirii

Există câteva tipuri de bază ale gândirii care pot fi luate în considerare împreună cu cele mai potrivite instrumente utile pentru fiecare dintre ele. Aceste tipuri de bază sunt o suprasimplificare a gândirii, dar ne oferă unele instrucțiuni pentru utilizarea diferitelor tehnici ale gândirii laterale.

Gândirea orientată spre scop (atingerea obiectivelor)

Cum ajungem în acest punct? Cum rezolvăm această problemă? Cum realizăm această sarcină? Avem o idee clară despre locul unde vrem să fim. În cazul problemelor, vrem să înlăturăm problema sau să scăpăm de ea. Acest tip de gândire acoperă probleme, sarcini, proiecte, negocieri, conflicte etc. Deși multe tehnici ale gândirii laterale sunt potrivite pentru „gândirea orientată spre scop”, cele mai adecvate sunt următoarele:

CONTESTAREA. Limitele, conceptele dominante, factorii esențiali și chiar definirea problemei pot fi, toate, contestate. De ce e nevoie de o astfel de abordare? De ce trebuie să privim acest lucru ca pe o problemă?

EVANTAIUL DE CONCEPTE. Aceasta este tehnica-cheie pentru gândirea orientată spre scop, pentru că este preocupată de „cum ajungem acolo?”. Care sunt conceptele necesare? Evantaiul de concepte poate el însuși să dea noi puncte de concentrare a atenției, care, de asemenea, au nevoie de atenție creativă. Folosirea sistematică a evantaiului de concepte ar trebui să furnizeze multe abordări alternative și căi pentru atingerea obiectivelor. Evident, evantaiul de concepte este o formă elaborată de căutare a alternativelor. Când nu este posibil să trecem prin procesul evantaiului de concepte, o simplă căutare de alternative este mai adecvată.

PIATRA DE TRECERE. Această tehnică provocatoare eficientă este utilă în încercarea de a obține abordări cu adevărat noi întorcând problema pe dos și punând lucrurile într-un fel care cere gândire nouă. În timp ce evantaiul de concepte va scoate la iveală o varietate de abordări posibile, provocarea de tipul pietrei de trecere va crea unele complet diferite. Dacă problema

persistă, este important să încerci măcar o tehnică creativă; altfel, te vei întoarce pe același teren bătătorit.

Gândirea orientată spre îmbunătățire (schimbare)

Gândirea orientată spre îmbunătățire poate fi adesea reformulată ca gândire orientată spre realizare (cum poți obține un proces mai rapid?), dar merită să fie luată în considerare separat, pentru că există anumite caracteristici speciale ale îmbunătățirii. Prima caracteristică este că există în lucru ceva care funcționează. Cea de-a doua caracteristică este că direcția îmbunătățirii (viteză mai mare, mai puțin timp, mai puțină energie, mai puține greșeli) este formulată într-un mod general și deschis. Din nou, pot fi folosite multe tehnici, dar cele mai utile ar putea fi următoarele:

CONTESTAREA. Aceasta este tehnica-cheie. Cum am ajuns să facem acest lucru în modul acesta? De ce trebuie făcut în acest mod? De ce lucrăm în aceste limite? Putem contesta atât ce este, cât și gândirea noastră despre proces. Analiza continuității este relevantă în mod special.

ALTERNATIVELE. Căutăm alternative în orice punct. Definim puncte fixe și căutăm moduri alternative de a ajunge la acele puncte fixe. Acest lucru nu se aplică doar procesului de ansamblu, ci și fiecărei părți a lui.

EVITAREA. Aceasta este cea mai adecvată tehnică provocatoare. Precizăm lucrurile care „sunt de la sine înțelese” în procesul normal și apoi le evităm. Pentru îmbunătățire, există întotdeauna lucruri pe care să le evităm, deoarece căutăm să îmbunătățim un proces în desfășurare. Chiar și problemele fundamentale pot fi supuse provocării prin evitare.

Gândirea complet nouă (start)

De unde pornim? Cum ne punem în mișcare? Gândirea complet nouă este opusul gândirii orientate spre îmbunătățire: în cazul gândirii orientate spre îmbunătățire avem procesul existent asupra căruia să lucrăm, în timp ce în cazul gândirii complet noi nu avem niciun lucru asupra căruia să lucrăm, cu excepția unor date generale. Invenția și proiectarea sunt evident exemple de gândire complet nouă. La fel este și dezvoltarea de noi oportunități și de noi concepte. Uneori, gândirea complet nouă este tratată în mod greșit ca gândire orientată spre „atingerea obiectivelor”. (Am nevoie de o invenție aici.)

INTRAREA ALEATORIE. Aceasta este tehnica-cheie. Tehnica intrării aleatorii va oferi imediat noi puncte de pornire, indiferent de situație. Intrarea aleatorie duce gândirea în

diferite direcții. Imediat ce apar, aceste direcții pot fi modificate sau schimbate. Pot fi sugerate direcții suplimentare. De aceea, trupele rock și alte grupuri folosesc această tehnică.

TEHNICA FILAMENTULUI. Pot fi precizate cerințele generale ale sarcinii („rezumatul”) și apoi tehnica filamentului poate fi folosită pentru a dezvolta direcții de gândire. Poți lăsa ideile să iasă la suprafață sau le poți „forța”, caracteristică a tehnicii care presupune ca anumite lucruri să fie luate în considerare împreună pentru a forța apariția unei idei noi.

GÂNDIREA ILUZIILOR. Este una dintre metodele provocării de tipul pietrei de trecere. Într-o situație complet nouă, poți să creezi această fantezie din „gândirea iluziilor” și asta poate deschide direcții de gândire. Această acțiune este utilă când este combinată cu un efort susținut de a selecta și de a formula concepte noi pe măsură ce se dezvoltă ideile. Care este conceptul de la baza ideii? Cum ar putea fi folosit acest concept în alt mod?

Gândirea organizatoare (ordonare)

Toate elementele sunt la îndemână. Cum organizăm lucrurile în cel mai bun mod posibil? Asta se aplică la planuri, strategii, la unele tipuri de proiectare și la organizare, în general. În timp ce o mare parte a acestei gândiri poate fi optimizare analitică, sunt necesare, de asemenea, unele abordări noi.

ALTERNATIVELE. Instrumentul-cheie este să încerci diferite posibilități. Acestea ar trebui să fie nu doar alternative „raționale”, ci, de asemenea, unele provocatoare. Ce s-ar întâmpla dacă am prezenta lucrurile în acest fel?

CONTESTAREA. O mare parte a gândirii „organizatoare” va fi ghidată de modalități tradiționale de acțiune și, de asemenea, pot exista presupuneri, limite și restricții. Prin urmare, contestarea este foarte importantă pentru a „pune la îndoială” abordările obișnuite și pentru a încerca unele noi.

DISTORSIUNEA. Aceasta este una dintre modalitățile de creare a unei provocări de tipul pietrei de trecere. Este potrivită în mod special gândirii organizatoare, deoarece aranjamentele obișnuite sunt „distorsionate” pentru a forța unele abordări noi. Acest tip de provocare poate duce la revelații bruște și poate schimba modul în care sunt făcute lucrurile.

Situațiile specifice

Voi trece acum prin câteva situații specifice, una câte una. O mare parte din ce este scris pentru fiecare situație va repeta comentariile de la tipurile de bază ale gândirii. Ar fi imposibil

să excludem asta. Voi descrie cele mai potrivite tehnici ale gândirii laterale pentru fiecare situație. Asta nu exclude alte tehnici pentru că, în timpul gândirii creative, există ocazii în care ar putea fi folosită orice tehnică. De exemplu, dacă nu ajungi nicăieri cu rezolvarea unei probleme, ai putea dori să folosești cuvântul aleatoriu pe loc. Așadar, tehnicile nu sunt rețete fixe, ci sugestii care să te ajute dacă nu ai strategii ale tale mai bune. În timp, poți să îți stabilești propriile strategii și tehnici preferate pentru a gestiona fiecare situație.

Există, de asemenea, momente când un tip de situație îl poate include pe altul. De exemplu, în rezolvarea de conflicte ar putea apărea „probleme” specifice. Sau, într-o situație de proiectare ar putea fi nevoie de „îmbunătățire”. Alteori, la început poate să nu îți fie foarte clar cum să clasifici situația. Nu este rău să tratezi o situație în mai multe moduri diferite, atât timp cât faci progrese și dezvolti ideile de care ai nevoie. Ai grijă să nu clasifici totul ca „problemă” doar pentru că ai nevoie să obții un rezultat.

În orice caz, se presupune că relația cu informațiile, analiza și logica se manifestă în următoarele direcții:

1. Ai încercat din greu cu informații, analiză și logică și nu ai făcut niciun progres. Creativitatea este singura ta speranță.
2. Ai produs unele alternative cu ajutorul informațiilor, al analizei și al logicii, dar ești dispus să încerci creativitatea pentru a vedea dacă ar putea apărea o abordare nouă.
3. Acestea sunt probleme (situații) vechi și pentru care a fost cheltuit mult efort de logică. Merită să folosești imediat gândirea creativă.
4. În cursul gândirii tale analitice și logice, ai definit anumite puncte de concentrare a atenției unde știi că ai nevoie de idei noi. Efortul creativ este concentrat pe aceste puncte.
5. Se produce o comutare constantă de pe modul analitic/logic pe modul creativ, pe măsură ce avansezi.

Îmbunătățirea

Așa cum am precizat în nenumărate rânduri, pentru aceasta se pot folosi la maximum capacitățile oferite de creativitate, deoarece totul ar putea fi îmbunătățit. Dificultatea este de a-i determina pe oameni să depună efort pentru îmbunătățire, având în vedere că sunt atât de obișnuiți să se gândească doar la „probleme”.

Zona de concentrare a atenției este importantă, pentru că trebuie să ne fie clară. De asemenea, trebuie să avem abilitatea de a ne concentra atenția pe orice alegem. Nu trebuie să fie neapărat o problemă. Dacă am reușit să ne concentrăm pe ceva ce alți oameni nu au observat, atunci chiar și un mic efort creativ poate determina o schimbare semnificativă.

Contestarea este importantă pentru că trebuie să presupunem că modul actual de a face lucrurile poate să nu fie cel mai bun, dar există acolo din motive de continuitate. De asemenea, trebuie să contestăm limite, presupuneri, factori esențiali etc. pentru a obține libertatea necesară de a sugera schimbări. Este important să ne amintim că a contesta nu înseamnă un atac critic, ci o explorare: ar putea exista alte căi de acțiune?

Căutarea de alternative este de o importanță crucială, pentru că așa urmează să facem o îmbunătățire (dacă nu renunțăm de tot la ceva). Căutarea de alternative trebuie să aibă loc la diferite niveluri: scopul general, conceptele, nivelul de detaliu. Definirea punctelor fixe ne va ajuta să menținem căutarea alternativelor pe drumul cel bun.

Evantaiul de concepte este o cale de a examina cum pot fi făcute îmbunătățirile. Care sunt „direcțiile” generale ale îmbunătățirii și cum ne îndreptăm în aceste direcții? Evantaiul de concepte poate fi aplicat, de asemenea, „scopului” final al acțiunii. Uită ce facem acum. Scopul acțiunii este acesta. Acum hai să creăm un evantai de concepte pentru a vedea cum am putea atinge acest scop.

O examinare a „conceptelor” implicate în procesul actual poate duce către o schimbare în concepte sau către dezvoltarea unor modalități mai bune de a pune conceptele în acțiune. Provocarea prin metoda evitării ne permite să „evităm” orice aspect al modului de acțiune din prezent. Acest lucru ne forțează să regândim procesul.

Provocarea de tip piatra de trecere, când este aplicată la sisteme actuale, poate schimba radical natura întregului sistem. Această metodă este mai puțin utilă când este aplicată detaliilor și mai eficientă atunci când este aplicată sistemelor în întregime.

Problemele

Zona de concentrare a atenției este esențială pentru definirea problemei și pentru încercarea de a formula definiții alternative ale problemei. Zona de concentrare a atenției este importantă pentru a crea subprobleme în cadrul problemei de ansamblu. Zona de concentrare a atenției îndreaptă atenția către anumite aspecte ale problemei.

Contestarea este importantă fiindcă pune la îndoială prezentarea problemei și a modului în care este privită situația. Poate că problema este în aceeași măsură și o oportunitate. Trebuie să atacăm problema? Sau ar putea pur și simplu să dispară? Contestarea are, de asemenea, rolul de a pune la îndoială presupuneri, limite, polarizări și toate acele lucruri care limitează gama de abordări și de soluții posibile.

Alternativele sunt importante în fiecare punct. În cazul problemelor mici, căutarea de alternative în experiența noastră poate fi suficientă pentru a rezolva problema. Definirea punctului fix ajută această căutare.

Evantaiul de concepte este o tehnică majoră pentru rezolvarea de probleme. Care sunt „direcțiile” sau abordările? Ce concepte vor funcționa în fiecare direcție? Ce idei pot fi folosite pentru a pune conceptele în acțiune? Trebuie să ne amintim că evantaiul de concepte poate prezenta câteva idei bune, dar este puțin probabil să provoace idei cu adevărat noi. Totuși, în cursul realizării evantaiului de concepte pot apărea câteva noi puncte de concentrare a atenției (cum parcăm mașini deasupra nivelului străzii?).

Provocarea de tipul evitării este utilizată în abordarea standard sau actuală pentru o problemă sau pentru probleme de un anumit tip. Cum abordăm, de obicei, această problemă? Putem să evităm asta? Tehnica evitării poate fi folosită în orice etapă a gândirii creative. Când un lucru pare de la sine înțeles, atunci am putea să-l evităm.

Provocările pietrei de trecere, de orice fel, pot fi utile pentru a schimba întreaga imagine în asemenea fel încât să iasă la suprafață idei noi. Acest lucru se întâmplă așa în mod special când problema implică comportamentul unui sistem. Piatra de trecere poate fi cea mai bună modalitate de a obține noi abordări radicale.

Tehnica filamentului este utilă când ne confruntăm cu o problemă care presupune „proiectare”, cu multe cerințe care trebuie îndeplinite.

Tehnica cuvântului aleatoriu este folosită când ai impresia că nu mai sunt idei noi și același teren este bătătorit iar și iar. Este puțin probabil ca această tehnică să ofere o soluție imediată, dar poate deschide noi direcții de gândire.

Sarcinile

Dacă o problemă e ceva ce trebuie să rezolvi, atunci „o sarcină” este ceva ce vrei să rezolvi. Sarcina poți să ți-o dai

singur sau ți-o dă altcineva. Suntem preocupați aici de „sarcini creative“ care cer idei noi, nu doar competență.

Zona de concentrare a atenției este importantă pentru a ne fi foarte clar ceea ce încercăm să realizăm. Să ne amintim prostul obicei al oamenilor creativi de a dori întotdeauna să aibă idei despre orice, cu excepția sarcinii atribuite.

Evantaiul de concepte este util mai ales pentru a vedea care ar putea fi abordările obișnuite ale sarcinii. Evantaiul ar putea indica un concept important și apoi zona de concentrare a atenției se îndreaptă spre modalități de a pune în practică acel concept (cum facem să dispară mașinile, odată ce au ajuns în centrul orașului?).

Conceptele sunt extrem de importante. Este nevoie să generăm concepte și să ne jucăm cu ele. Într-adevăr, orice idee care se sugerează pe sine este utilă îndeosebi pentru sugerarea altui concept. Nu ar trebui să fie vreo grabă pentru a ajunge la nivelul ideii practice. Va fi suficient timp pentru asta mai târziu. Rămânerea la nivel conceptual va oferi, cel mai probabil, o abordare nouă.

Cuvântul aleatoriu este un element central aici. Este folosit pentru a deschide noi direcții de gândire care ar trebui să fie foarte diferite de abordările evantaiului de concepte.

Gândirea iluziilor este, poate, cea mai utilă dintre provocările pietrei de trecere pentru că permite un pas înainte pe un drum fără sfârșit. Nu există nicio limită pentru fanteziile care pot juca rolul de provocări.

Tehnica filamentului este folosită când cererile sarcinii par clare. Destul de des, obiectivul sarcinii este, de fapt, definit printr-un set de specificații și cerințe.

Oportunitatea

Există unele schimbări în circumstanțe și speranța că asta ar putea oferi cumva o oportunitate. Există un produs sau un material nou; ce oportunități oferă acest lucru? Sondajele arată schimbări în atitudini și comportament; oferă acestea oportunități?

Este importantă aici gândirea iluziilor. Acest tip de provocare a pietrei de trecere poate genera o serie de concepte. Cel care gândește nu este constrâns de ceva rațional.

Stratalul este util pentru că, prezentând aspecte ale situației, permite minții să facă noi conexiuni. Stratalul poate fi folosit în mod pasiv sau activ (forțând apariția unor idei).

Cuvântul aleatoriu ar putea fi de ajutor pentru a iniția câteva direcții de gândire și pentru a oferi cel puțin un punct de pornire de la care să ne deplasăm spre concepte.

La un moment dat, în cursul gândirii, dar nu neapărat la început, este util să încercăm să extragem și să formulăm diferite concepte. Asta poate rezulta din activitatea creativă deja întreprinsă. Uneori, conceptele se sugerează pe ele însele chiar la început.

Tehnica evitării poate fi folosită din când în când pentru a evita lucruri care par „de la sine înțelese” chiar în gândirea orientată către oportunități. Gândirea orientată către oportunități se poate împotmoli ușor în anumite direcții. Cei care gândesc trebuie forțați să scape de aceste presupuneri.

Contestarea poate fi, de asemenea, folosită în însuși procesul de gândire. Motivele sunt aceleași ca în cazul tehnicii evitării: de ce suntem preocupați doar de prețul scăzut al acestui material?

Invenția

Există multe puncte de pornire diferite în cazul invenției. Unele dintre ele ar putea fi concentrări deschise ale atenției pe „zona generală” (Vreau să inventez ceva legat de grădinărit). Alteori, poate exista o concentrare specifică a atenției (Vreau o duză cu reglare foarte fină pentru furtunul de apă). Destul de des, procesul invenției este asemănător procesului „sarcinii”.

Concentrarea atenției este esențială pentru că poate schimba cursul gândirii și este important să observăm noua zonă de concentrare a atenției. Un inventator își poate propune să realizeze ceva și poate sfârși inventând altceva. În cazul invenției, acest lucru este într-un totuși admis.

Evantaiul de concepte ne poate da câteva abordări. Dacă zona de concentrare a atenției a fost una neobișnuită, atunci evantaiul de concepte poate fi suficient pentru realizarea invenției, deoarece pot exista metode disponibile pentru îndeplinirea sarcinii.

Tehnica filamentului este cea mai utilă aici, permițând cerințelor să fie utilizate pentru a stimula idei noi. Inventatorii au de obicei în minte un set specific de cerințe.

Gândirea iluziilor (și alte tipuri de provocare de tip piatră de trecere) poate oferi o abordare diferită dacă, pentru invenție, zona de concentrare a atenției nu este una neobișnuită. Cerințele sarcinii pot fi supuse acestui tip de provocare (PO, apa însăși reglează duza furtunului).

Tehnica intrării aleatorii (folosind atât obiecte, cât și cuvinte) poate oferi puncte de pornire noi atunci când alte puncte de pornire nu au dus în niciun loc interesant.

Contestarea poate fi utilizată în cursul gândirii pentru a contesta de ce sunt făcute anumite presupuneri și de ce sunt acceptate anumite limite. Destul de des, descoperirea, într-o invenție, vine tocmai ca rezultat al acestei contestări (de ce o mașină de tuns iarbă trebuie să aibă roți?).

Proiectarea

O invenție este un efort creativ care poate să nu aibă un rezultat. Procesul de proiectare trebuie să aibă un rezultat. Întotdeauna este posibil să revenim la modalitățile standard și tradiționale de a face ceva, dacă nu poate fi găsit nimic mai bun.

Contestarea este importantă la început pentru a pune la îndoială abordarea obișnuită, presupunerile și înțelepciunea dobândită. Contestarea este, de asemenea, utilă în cursul gândirii pentru a pune la îndoială modul în care merg lucrurile.

Provocarea prin evitare este importantă din același motiv precizat în cazul contestării. Evităm presupunerile legate de proiectarea tradițională. Există o tentativă de evitare a gândirii inițiale a celui care se confruntă cu sarcina de proiectare (ce gândesc eu aici?). Evitarea în sine poate stabili o direcție de gândire complet nouă. Această direcție poate fi apoi dezvoltată destul de logic.

Alternativele pot fi folosite la toate nivelurile. Există alternative în sensul larg al abordărilor alternative pentru întreaga proiectare. Există, de asemenea, alternative pentru punerea în aplicare (ce materiale pot utiliza aici?). Apoi există alternative ale detaliilor în direcția generală a proiectării. Este necesară o definiție foarte clară a punctului fix când sunt căutate alternative; altfel, o schimbare a unui punct poate deranja lucrurile în altă parte.

Conceptele sunt folosite în două moduri. Poate exista o tatonare a conceptelor chiar la începutul procesului de proiectare. În timpul procesului de gândire în sine este de asemenea utilă cristalizarea conceptelor care apar, pentru că există o nevoie de a explora modalități de realizare a conceptelor. Fără conceptualizare, o proiectare se poate îndrepta prea mult spre detalii și poate duce la haos.

Provocarea de tipul pietrei de trecere poate fi încercată chiar la început, pentru a provoca un concept de proiectare total nou.

Merită încercat.

Cuvântul aleatoriu este util în proiectare pentru a depăși mulțumirea de sine. Adesea, un concept de proiectare apare devreme și apoi acaparează toată gândirea asupra subiectului. Este dificil să scapi de asta. Un cuvânt aleatoriu poate atrage atenția dintr-odată asupra unui concept nou, care are rolul de a arăta că actualul concept nu este inevitabil.

Situațiile stagnante

O situație stagnantă este una în care creativitatea pare să fi dispărut. Același teren este bătătorit iar și iar. Pare imposibil să găsești o abordare nouă. Această situație poate apărea în timp ce ne gândim la ceva anume sau poate apărea pe o perioadă mai lungă în care orice încercare de a ne gândi la un subiect ne conduce spre aceleași idei. Situațiile stagnante pot fi aplicate la oricare dintre situațiile specifice enumerate aici.

Cuvântul aleatoriu este de departe cea mai simplă și mai eficientă cale de a face ideile să se miște din nou. Cuvântul aleatoriu doar inițiază direcții noi de gândire. Chiar dacă acestea sunt nerealiste, problema este rezolvată.

Se poate apela, de asemenea, la tehnica provocării prin evitare. Aceasta nu este folosită asupra temei gândirii, ci asupra gândirii înseși. De exemplu, poate fi evitat ceva ce este considerat ca fiind de la sine înțeles în ceea ce privește soluțiile care tot apar. (PO, nu trebuie să menținem oamenii fericiți.)

Tehnica filamentului, folosită cu scopul de a „forța” apariția unor idei, poate fi și ea utilă, deoarece operează într-o manieră asemănătoare cuvântului aleatoriu.

Situațiile complet noi

Există situații „albe ca foaia de hârtie”. Nu știi de unde să începi. Acestea sunt foarte diferite de situațiile stagnante, în care te tot întorci la aceleași idei.

Stratalul poate fi util, el oferind un cadru de la care ideile pot începe să iasă la suprafață.

Când sunt disponibile cerințe generale, atunci tehnica filamentului, atât prin modalități pasive, cât și prin unele active, poate, de asemenea, să ofere unele puncte de pornire.

Așa cum ar fi de așteptat, tehnica intrării aleatorii este eficientă în situațiile complet noi, din moment ce nu trebuie să lucreze asupra niciunui lucru. Tehnica nu trebuie să se limiteze la cuvinte aleatorii. Pot fi obiecte aleatorii, lecturi aleatorii, vizite aleatorii la expoziții ș.a.m.d.

Proiectele

O sarcină solicită un efort creativ și un proiect solicită un efort de competență. Poate exista disponibilitate pentru a verifica dacă nu cumva creativitatea poate aduce beneficii alături de competența necesară proiectului. S-ar putea să descoperim o abordare mai bună a proiectului.

Atât zona generală de concentrare a atenției, cât și subzonele de concentrare ale atenției alese sunt importante. Acestea sunt zone de concentrare „ale gândirii” și nu obiective ale acțiunii.

Pot fi contestate gândirea normală, propria gândire actuală a cuiva, presupunerile, limitele etc.

Evantaiul de concepte este abordarea clasică pentru atingerea obiectivelor. Însuși evantaiul poate prezenta câteva zone noi de concentrare a atenției, care sunt apoi supuse gândirii creative viitoare (cum putem transporta acest lucru cu ajutorul apei?).

Provocarea prin evitare poate fi folosită în cazul abordărilor standard ale proiectelor. Ce luăm ca fiind de la sine înțeles în mod normal? Ce se întâmplă dacă evităm aceste lucruri?

Tehnica filamentului stabilește cerințele proiectului și poate găsi o abordare diferită. Modul pasiv de utilizare este mai potrivit aici (să lăsăm ideile să apară).

Atenția acordată conceptelor de bază implicate în proiect poate duce la îmbunătățirea conceptelor, la schimbarea conceptelor sau doar la modalități mai bune de a pune conceptele în practică.

Efortul creativ poate fi aplicat întregului proiect sau doar unor subsecțiuni diferite ale proiectului. De aceea, procesul de concentrare a atenției este așa de important.

Multe idei deja menționate, care se referă la situațiile de „proiectare” sau la „sarcină”, pot fi, de asemenea, potrivite pentru proiect.

Conflictul

Încheierea unei afaceri, negocierea și lupta sunt toate aspecte ale situației conflictuale, în care interese opuse caută să-și impună propria perspectivă. Metodele obișnuite implică putere, presiune, frică și durere. În aceste cazuri, există mult mai mult loc pentru gândirea creativă decât cred mulți oameni (în special, cei implicați în rezolvarea conflictului).

Căutarea de alternative este procesul de bază. Acestea includ percepții alternative, nu doar ale situației de ansamblu, ci și ale fiecărei mișcări sau ale fiecărui progres. Cum este perceput acest lucru? Cum ar putea fi perceput? Există căi alternative de prezentare a propunerilor. Există valori și interese alternative.

Există pachete de alternative. A avea „punctele fixe“ clare te ajută să găsești alternative corecte.

Pauza creativă este foarte importantă. În locul reacțiilor impulsive de moment față de ceea ce a fost propus, este nevoie de o pauză, în care propunerea este văzută mai mult ca o oportunitate decât ca o amenințare.

Procesul de „contestare“ nu este îndreptat către partea opusă, ci către propria gândire. De ce trebuie privită situația în acest fel? Aceste lucruri sunt cu adevărat importante? Cât de mult este vorba de continuitate? Suntem blocați în anumite poziții? Care sunt polarizările? Care sunt „factorii esențiali“? Sunt ei cu adevărat esențiali?

Procesul de evitare, care adesea se alătură celui de contestare, poate fi aplicat, de asemenea, gândirii proprii. Dacă sunt potrivite condițiile discuției, atunci provocarea prin evitare poate fi încercată pe o bază comună. (PO, nu a fost nevoie să avem ore de lucru fixe.)

Trebuie să acordăm atenție conceptelor de valoare. Abilitatea de a percepe diferite concepte de valoare este baza rezolvării cu succes a conflictelor. Odată ce conceptele de valoare au fost percepute, pot exista încercări de a crea căi de livrare a acestei valori. În plus, conceptele de acțiune și de presiune trebuie extrase și reproiectate (sau blocate). Este o greșeală să credem că toate piesele sunt deja pe masă, ca în jocul de șah, și că este doar o chestiune de mutare a lor.

Stratalul poate fi util atât la început, cât și după ce s-a reflectat mult asupra subiectului. Stratalul permite celui care se gândește la subiect să se oprească și să stea deoparte, astfel încât idei noi să iasă la suprafață.

Ca de obicei, cuvântul aleatoriu poate fi util propriei gândiri pentru a prezenta câteva direcții noi de gândire când s-a ajuns într-un impas. În cazul în care condițiile sunt favorabile, cuvântul aleatoriu poate fi încercat, pe o bază comună, de către ambele tabere participante la exercițiul creativ.

Viitorul

În mod normal, ne facem o imagine despre viitor extinzând trendurile prezente și anticipând convergențe atunci când diferite lucruri se reunesc pentru a produce un efect nou. Uneori avem nevoie să obținem o privire mai detaliată asupra viitorului și să căutăm posibile discontinuități. Pentru a realiza acest lucru, avem nevoie de creativitate.

Stratalul este o modalitate utilă de a permite factorilor separați să se reunească în minte pentru a crea posibilități. Pot exista

mai mulți stratali diferiți în jurul aceleiași zone de concentrare a atenției sau în jurul diferitelor zone de concentrare a atenției. Este important ca stratalul să fie creat cu onestitate, și nu doar „proiectat“ pentru a reflecta gândirea noastră existentă. O modalitate ar fi aceea de a pune un număr de „enunțuri“ ale stratalului într-o pungă și de a extrage doar cinci dintre ele, aleatoriu, pentru a-l forma.

Toate modalitățile de a crea provocări de tipul pietrei de trecere (exagerare, inversare, distorsionare, gândirea iluziilor) sunt utile în generarea discontinuităților posibile. Aceste provocări ne sunt utile pentru a ne îndepărta de continuități.

Poate fi utilă o combinație între provocarea de tipul evitării și analiza conceptului. Observăm conceptele existente și pe cele posibile viitoare, apoi le evităm sau evităm anumite aspecte ale lor. (PO, nu trebuie să muncim ca să câștigăm bani.)

Chiar dacă unele dintre conceptele de bază rămân aceleași, ar putea exista căi alternative de realizare a lor (de exemplu, stiluri alternative de lucru). Așadar, definirea punctelor fixe și căutarea de alternative sunt importante.

În sfârșit, cuvântul aleatoriu poate oferi unele posibilități noi, care ar putea apărea în alt mod. Aceste posibilități ar trebui explorate ca atare și, de asemenea, examinate pentru a vedea cum se potrivesc cu alte posibilități generate.

Procesul de contestare poate fi folosit în orice etapă pentru a contesta gândirea noastră despre viitor chiar în timp ce ne gândim la el.

Strategia

Stabilirea unei strategii este un proces complex care implică probleme, oportunități, sarcini, idei despre viitor și conflicte, toate fiind reunite într-un proces de proiectare. Stabilirea unei strategii implică intrări considerabile de informație și analiza trendurilor, a posibilităților și a răspunsurilor competitive. Creativitatea este necesară pentru introducerea noilor concepte și pentru proiectarea flexibilității și a pozițiilor alternative.

Zona de concentrare a atenției este, bineînțeles, foarte importantă. Este necesar să avem clare atât concentrarea atenției asupra ansamblului, cât și diferitele subzone de concentrare a atenției de care avem nevoie. Care este scopul strategiei? Ce urmează să realizeze? Cum va fi acest lucru tratat?

Contestarea este esențială pentru a pune la îndoială înțelepciunea convențională și tradițională, precum și pentru a contesta gândirea în cadrul organizației. Pot fi contestate

presupuneri despre viitor și despre răspunsurile competitive. Pot fi contestate limitele stabilite de reglementări, de valori și de tehnologie. Uneori, există polarizări care pot fi contestate (activități la preț redus sau activități premium). Există întotdeauna un ciclu al conceptelor care se aglomerează într-o strategie, care apoi este dezasamblat din nou prin contestare. În cele din urmă, lucrurile se așază în strategia finală.

Există strategii, concepte și modalități alternative de a pune în practică o strategie particulară. Există viziuni alternative ale viitorului. Aici, mai mult decât oriunde în altă parte, este vital să definim punctele fixe înainte de a genera alternative.

O mare atenție trebuie acordată conceptelor care, în acest caz, sunt mai importante decât ideile. Dacă un concept este greșit, atunci nicio idee nu-l va corecta. Toate ideile sunt tratate ca modalități de a obține concepte prin „regres“.

Când există numeroase concepte, acestea pot fi organizate într-un evantai de concepte. O asemenea organizare va da apoi direcțiile generale înspre care ne putem mișca. De asemenea, se pot descoperi noi moduri de a pune conceptele în practică.

Provocarea prin evitare poate fi aplicată gândirii existente în cadrul organizației și, de asemenea, în cadrul industriei. Provocarea de tip evitare poate fi aplicată, de asemenea, formulărilor existente ale strategiei.

Ideile radicale noi vor cere provocarea de tip piatră de trecere și versiunea sa legată de distorsiune, în special.

Planificarea

Multe dintre lucrurile pe care le-am scris despre viitor, proiectare, proiecte și strategie sunt, de asemenea, relevante pentru procesul de planificare. Trebuie să presupunem că procesul logic normal al planificării a fost parcurs și că există încă disponibilitatea de a căuta idei noi.

Alternativele pot fi căutate la fiecare pas. Pot exista diferite căi de urmat sau modalități variate de a urma aceeași cale. Pot exista locuri alternative în care să punem punctele de monitorizare. Pot fi folosite alternative provocatoare (ce s-ar întâmpla dacă am face acest lucru?).

Pot exista contestări ale planului însuși sau ale condițiilor pe care planul trebuie să le îndeplinească. Trebuie să acceptăm aceste limite? Sunt aceștia factori cu adevărat esențiali?

Provocarea de tipul evitării poate fi folosită atât pentru a genera concepte noi, cât și pentru a testa flexibilitatea planului. (PO, ratele dobânzii nu scad.)

Orice încercare de a restructura radical planul ar solicita provocarea de tipul pietrei de trecere, care ar servi la schimbarea percepțiilor despre situație. Dacă percepția despre situație se modifică, atunci și planul ar trebui să se schimbe.

În această etapă, oricine ar trebui să aibă o idee destul de clară despre modul în care pot fi aplicate diferitele tehnici. În cele ce urmează, voi rezuma utilizările de bază ale acestora:

Concentrarea atenției. Definirea zonei de concentrare a atenției și schimbarea zonelor de concentrare a atenției. Căutarea definițiilor alternative pentru zona de concentrare a atenției. Alegerea de subzone de concentrare a atenției.

Contestarea. Contestarea gândirii tradiționale, a gândirii existente și a gândirii din timpul unei sesiuni creative. De asemenea, contestarea caracteristicilor gândirii: presupuneri, limite etc.

Alternativele. Găsirea diferitelor căi de a acționa și de a identifica un punct fix clar. Pot fi operate la diferite niveluri, variind de la general la detaliat.

Evantaiul de concepte. O metodă elaborată pentru a găsi diferite modalități de a acționa trecând prin concepte. Util în gândirea orientată spre atingerea obiectivelor.

Conceptele. Atenție intenționată acordată conceptelor. Căutăm să extragem și să cristalizăm concepte. Mergem înapoi de la idei la concepte. Modificarea și schimbarea conceptelor. Găsirea unor modalități de a pune în aplicare conceptele. Utile în toate domeniile care funcționează pe baza conceptelor.

Provocarea de tipul evitării. Utilă în toate domeniile în care este necesară contestarea. Provocarea de tipul evitării transformă contestarea în provocare. Utilă pentru a verifica metodele existente și, de asemenea, pentru a verifica gândirea actuală. Poate fi aplicată gândirii creative în timp ce se desfășoară.

Provocarea de tipul pietrei de trecere. În general, folosită pentru a încerca să obținem schimbări radicale ale întregului sistem sau ale întregii abordări. Cea mai provocatoare dintre tehnici. Metoda gândirii iluziilor are, de asemenea, o utilizare specială pentru generarea ideilor într-o situație complet nouă. Pietrele de trecere funcționează, în general, cel mai bine când sunt aplicate la întregul sistem.

Intrarea aleatorie. Folosită pentru a oferi idei noi în orice ocazie. Este utilă de obicei pentru a începe de undeva în situații complet noi. Necesară, de asemenea, pentru a o lua de la capăt când ideile s-au spulberat. Folosită pentru a căuta idei suplimentare și diferite când deja există unele idei.

Stratalul. Este de ajutor la începutul gândirii pentru a permite ideilor să iasă la suprafață. Folosit mai târziu în decursul

gândirii, poate fi util pentru a pune în evidență ce idei ar putea fi generate ca urmare a gândirii de până atunci.

Tehnica filamentului. Este utilă ori de câte ori există un set de cerințe cunoscut. Poate fi folosită într-un mod pasiv pentru a lăsa ideile să apară, dar și într-un mod activ sau „forțat“, când se comportă într-o manieră similară cuvântului aleatoriu.

Cele șase pălării gânditoare

Metoda celor șase pălării gânditoare nu a fost inclusă în tehnicile discutate în această secțiune pentru că este un proces-cadru care se aplică gândirii, în general, într-o organizație. Pălăria verde este o solicitare specifică pentru un efort creativ, dar nu indică modul în care trebuie depus efortul. Acesta poate fi o pauză simplă pentru a lua în considerare alte posibilități sau o încercare de a sugera alternative. În acest punct, pot fi folosite, de asemenea, alte tehnici ale gândirii laterale. Principala valoare a pălăriei verzi este spațiul pe care îl acordă efortului creativ.

Pălăria galbenă are o valoare ridicată pentru direcționarea gândirii spre valori și caracterul practic. Așadar, unei idei care apare i se poate da o atenție constructivă de la început. Cuiva care se opune ideii i s-ar putea cere direct să facă un efort pentru a descoperi valoare în idee și pentru a sugera o modalitate de a putea fi pusă în practică.

Un aspect foarte important al metodei celor șase pălării este posibilitatea de a restricționa gândirea pălăriei negre la anumite intervale specifice, în loc să fie folosită în fiecare moment. Gândirea pălăriei negre ajută la examinarea ideilor, pentru a semnală defecte care trebuie depășite. Gândirea pălăriei negre poate fi aplicată pentru evaluarea ideilor.

În aceste moduri, cadrul celor șase pălării facilitează efortul creativ.

Există momente când o simplă succesiune a pălăriilor ar putea fi folosită aproape direct ca o procedură creativă. În astfel de cazuri, secvența ar putea fi:

Pălăria albă. Baza informațiilor. Ce știm?

Pălăria verde. Alternative, sugestii și idei.

Pălăria galbenă. Caracter practic, beneficii și valori ale ideilor.

Pălăria neagră. Dificultăți, pericole, probleme și precauții.

Pălăria roșie. Intuiție și presentimente legate de idei.

Pălăria albastră. Concluzia.

Recolta

UN FERMIER SEAMĂNĂ un câmp întreg cu cereale, dar când vine culesul, este pregătit să recolteze doar un sfert din câmp. Restul este irosit. Asta este ceea ce fac cei mai mulți oameni atunci când folosesc gândirea creativă.

Recolta, ca și concentrarea atenției, este una dintre cele mai slabe părți ale gândirii creative. Motivul este că ambele par simple și directe. Nu se caracterizează prin nimic exotic sau incitant, așa că nu li se acordă prea multă atenție. De fapt, ambele procese sunt la fel de importante ca aspectele mai „fascinante” ale gândirii creative.

Când ne propunem să fim creativi, suntem interesați doar să obținem o idee care este nouă, practică și vandabilă altora. Căutăm o idee magică. Observăm asemenea idei magice când apar și ignorăm orice altceva se întâmplă în sesiunea de gândire creativă.

Dacă nu ești pasionat de păsări, atunci când le urmărești comportamentul prin binoclu nu poți înțelege cu adevărat de ce cineva ar putea fi interesat de așa ceva. Dar, în timp, începi să vezi aspecte ale comportamentului. Începi să identifici modele. Observi diferențe. Apoi, începe să devină fascinant.

O persoană stă în fața unei opere de artă și decide că îi place sau că nu îi place. După câteva lecții de educație plastică, aceeași persoană începe să observe mai multe: compoziția, tușa, cum au fost folosite lumina și umbrele, alegerea culorilor ș.a.m.d.

Este necesar să fii instruit pentru a observa lucruri. Fără o asemenea instruire, pur și simplu nu vedem ce este în fața noastră. Este nevoie de o asemenea instruire pentru a recolta rezultatul sesiunii de gândire creativă. Nu este suficient doar să punem pe masă idei „magice” și să ignorăm restul. Ar fi o pierdere uriașă.

În orice sesiune de gândire creativă, există cel puțin trei scopuri:

1. Găsirea ideii magice.
2. Producerea de idei noi care pot deveni utilizabile.
3. Stocarea în minte a unui repertoriu de concepte și de idei care pot să nu fie utile pe moment, dar care vor îmbogăți orice gândire viitoare privitoare la o temă

asemănătoare sau înrudită (sau chiar privitoare la alte teme).

În cazul unei recolte sărace, cel de-al doilea și cel de-al treilea dintre scopuri sunt ignorate.

Recolta atentă poate însemna să iei notițe în timpul sesiunii sau să asculți ulterior cu atenție înregistrarea ei. Poate însemna să te gândești la sesiune, după ce s-a terminat, pentru a extrage anumite idei. În acest fel, întreaga valoare a sesiunii poate fi pusă în evidență și înregistrată.

Pentru a ajuta acest proces foarte important al recoltei, este util să ai un fel de listă de verificare. Elemente de pe această listă de verificare se pot suprapune și poate să apară, din când în când, dificultatea de a decide unde să pui ceva. Acest lucru nu contează atât de mult; scopul listei de verificare este de a ne face să observăm lucruri — indiferent în ce casetă ar putea fi apoi plasate.

Pe măsură ce trec prin punctele de pe lista de verificare, voi da ca exemplu recolta dintr-o discuție despre proiectarea unui loc de joacă pentru copii.

Ideile specifice

Există idei concrete care pot fi puse să acționeze. Ideile specifice includ ideile „magice” pe care toată lumea le recunoaște imediat ca extraordinare, dar includ, de asemenea, alte idei utilizabile și realizabile. Acesta este rezultatul tradițional al unei sesiuni creative.

În discuția despre locul de joacă, câteva idei specifice au fost:

- o cafenea pentru părinți
- marcaje pe suprafață pentru „jocuri noi”
- segmentare clară pe grupe de vârstă

Ideile „ca exemplu”

Acestea sunt idei care sunt cunoscute ca fiind irealizabile, dar ele includ unele concepte sau procese care sunt considerate valoroase. Ideea „ca exemplu” este doar o ilustrare, sau un exemplu.

În discuția despre locul de joacă, ideile „ca exemplu” se referă la:

- cutii pentru piese de construcție
- un joc în care echipele rostogolesc un cub greu peste terenul de joacă
- un colț al inventatorilor

Ideile-răsad

O idee-răsad este doar începutul unei idei. Ideea are potențial, dar trebuie crescută și dezvoltată pentru a deveni utilă. Asemenea idei necesită multă muncă pentru a da rezultate. Dar există simțul valorii și potențialul. O idee-răsad e diferită de o idee „ca exemplu“, deoarece, în cazul celei din urmă, nu există nicio intenție de a o folosi ulterior.

În discuția legată de locul de joacă, „ideile-răsad“ includ:

- diferite companii private care să sponsorizeze locul de joacă o zi pe săptămână fiecare
- contractare de grupuri care să proiecteze jocuri pentru locul de joacă
- uniforme colorate pentru locul de joacă

Conceptele directe

Există concepte care apar în timpul discuției. Aceste concepte pot avansa spre idei sau pot rămâne concepte. În ambele cazuri, conceptele sunt înregistrate drept concepte. Este important, în special, să înregistrăm „concepte de valoare“. Conceptele nu sunt ușor de înregistrat, pentru că ele pot exista doar în calitate de concepte pentru moment, deoarece toată lumea presupune că scopul unui concept este doar de a duce la o idee. Pentru a observa și înregistra concepte, trebuie depus un efort serios de a le recolta.

În discuția despre locul de joacă, au apărut următoarele concepte:

- un loc de joacă ar trebui să implice copiii
- o șansă de a întâlni alți copii
- lucru împreună cu alții, ca o echipă
- folosire flexibilă a aceluiași spațiu

Conceptele la care „se merge înapoi“

Acestea sunt concepte care nu apar niciodată direct drept concepte în timpul discuției. Ele sunt concepte la care „s-a mers înapoi“ în mod conștient în timpul discuției, de la idei sau de la idei „ca exemplu“. Acest drum înapoi către nivelul conceptual trebuie să aibă loc în timpul sesiunii, dar ar trebui să aibă loc întotdeauna în momentul recoltei. Așadar, devine important să trecem prin toate tipurile diferite de idei și să facem un efort conștient de a „merge înapoi“, de la idee la un nivel conceptual. Conceptul poate fi implicit în idee, dar demersul de a-l face explicit, ca un concept în sine, are o mare însemnătate.

În timpul discuției despre locul de joacă, „s-a mers înapoi“ spre următoarele concepte:

- sponsorizare comercială

copiii să fie lăsați să inoveze
formarea echipei
structuri pentru jocuri noi

Direcțiile

Diferența dintre „concepte” și „direcții” a fost explicată în secțiunea despre evantaiul de concepte. Direcțiile sunt doar niște concepte generale sau niște abordări foarte largi ale unei situații. Din acest motiv, poate exista o suprapunere între categoria conceptelor și cea a direcțiilor. Acest lucru nu contează. Efortul este de a surprinde direcțiile generale, fie că au fost exprimate explicit, fie că au rămas implicite.

Direcțiile în discuția despre locul de joacă au fost:

implicare
a te juca cu alții
flexibilitate

Nevoile

În cursul efortului creativ, ar putea apărea câteva nevoi clare. De exemplu, nevoia de a găsi un mod de a transforma un concept într-o idee practică. Ar putea, de asemenea, să fie definite direcții care necesită concepte.

„Avem nevoie de o cale de a face asta.” Definirea zonelor cu nevoi, care devin vizibile în timpul unei sesiuni creative, este o parte importantă a procesului creativ.

A recunoaște un impas sau o lacună este punctul de pornire pentru a face ceva în acest sens.

Următoarele nevoi au apărut în timpul discuției despre locul de joacă:

nevoia de îndrumare discretă
nevoia de metode de a forma echipe
nevoia de a găsi căi pentru a permite accesul pe vârste la locul de joacă
nevoia de a identifica modalități de a implica interese comerciale

Zone noi de concentrare a atenției

Zone creative noi de concentrare a atenției pot apărea direct din nevoile observate. Chiar și așa, merită să reținem orice zonă nouă de concentrare a atenției care poate fi o potențială „zonă creativă nouă de concentrare a atenției”. Acest lucru înseamnă că zona de concentrare a atenției poate fi abordată mai târziu direct de grup sau de indivizi cărora li s-au atribuit anumite sarcini creative.

În discuția despre locul de joacă, au fost definite următoarele noi zone creative de concentrare a atenției:

jocuri de echipă la locul de joacă (concentrare a atenției pe zona generală)
modalități de a organiza echipele (concentrare a atenției pe scop)
implicarea organizațiilor comerciale (concentrare a atenției pe zona generală)

Schimbările

În timpul sesiunii creative, ar putea interveni o schimbare în gândire. Se pot deschide noi direcții de gândire. Poate surveni o schimbare a direcției. Discuția poate porni într-o direcție și apoi ajunge să urmeze una nouă. Asemenea modificări ar trebui observate pe o bază „de la/la“.

Se pare că schimbăm de la această direcție... la această direcție.
Inițial am conceput asta în acest mod... și apoi am schimbat în acest mod...

În discuția despre locul de joacă au fost observate următoarele schimbări:

schimbarea de la a privi terenul de joacă drept un loc pentru jocul individual la un loc pentru efortul de echipă
schimbarea de la a oferi distracții consacrate și tradiționale la conceperea de noi jocuri pe terenul de joacă
schimbarea de la a evita interesele comerciale la căutarea unui mod de a le implica

Esența

Punctul final pe lista de verificare este „esența“. Aceasta se referă la esența generală a întregii sesiuni. Valoarea identificării acestei esențe este că, în sesiunile viitoare, poți încerca să dezvolti idei diferite. De exemplu, dacă o sesiune de gândire a susținut găsirea persoanei care s-a făcut vinovată pentru ceva, atunci o sesiune viitoare ar putea încerca să fie mai constructivă. Ar trebui să existe o singură „esență“, care să poată fi considerată specifică întregii sesiuni, chiar dacă sunt și elemente care nu se potrivesc cu ea.

Esența generală a discuției legate de locul de joacă a fost „noi abordări centrate pe copii“.

În lumea revistelor, se spune că a obține un abonat nou este de patru ori mai scump decât a păstra unul vechi. Ceva asemănător se aplică în cazul recoltei. A identifica o idee sau un concept care deja există este mult mai ușor decât să le generezi luând-o de la capăt. Așadar, recolta este importantă, chiar dacă poate părea obositoare și consumă mult timp. Se poate întâmpla, de asemenea, ca, în timpul recoltei, să apară idei și

concepte noi, chiar pe măsură ce ideile și conceptele existente sunt puse în evidență.

Odată ce te-ai obișnuit să recoltezi cu ajutorul listei de verificare, devii mai capabil să observi diverse lucruri în timpul sesiunii înseși. Poți acum să notezi ce observi. Acest lucru îți permite să obții mai mult din sesiune, chiar în timp ce se desfășoară. De exemplu, abilitatea de a identifica schimbări ale conceptelor poate duce la un efort de a găsi idei care să pună un concept în aplicare.

Observarea explicită a unei noi direcții poate duce la un efort de explorare a direcțiilor viitoare (ca în evantaiul de concepte). Un concept „la care se merge înapoi” de la o idee „ca exemplu” poate deschide o întreagă direcție nouă de gândire. Observarea deliberată a unui nou punct de concentrare a atenției poate duce imediat la o încercare de a găsi unele idei în jurul acelui punct de concentrare a atenției.

Așadar, recolta nu este doar o înregistrare retrospectivă a sesiunii, ci poate deveni o parte integrantă a acesteia. Ca și în cazul observării păsărilor, ajungi să vezi și să observi ce se întâmplă pe măsură ce lucrurile se desfășoară.

Tratarea ideilor

FOLOSIREA DELIBERATĂ A TEHNICILOR și a instrumentelor gândirii laterale a produs unele idei. Ce facem cu ele?

Câteva idei noi sunt considerate ca fiind imediat utilizabile sau, cel puțin, testabile. Acestea pot trece direct la evaluare, când vor fi evaluate alături de alte idei produse în orice alt mod (copiere, analiză logică etc.). Ce se întâmplă cu ideile rămase?

Această secțiune se ocupă de tratarea ideilor produse de gândirea creativă și nu sunt încă gata să fie evaluate. În cazul lor, este nevoie de o muncă suplimentară.

În acest punct nu sunt preocupat de concepte noi, ci de idei noi. Se depune efort pentru a transforma concepte în idei utilizabile. Cum pot fi puse în aplicare aceste concepte? Dacă acest efort reușește, avem câteva idei suplimentare. Dacă nu, conceptul este supus unui efort creativ viitor, la o dată ulterioară.

Respingerea în grabă a ideilor

Primul lucru care trebuie evitat este respingerea în grabă a ideilor. Acesta este, de obicei, rezultatul aplicării imediate a constrângerilor lumii reale. Dacă ideea nu face față acestor constrângeri, tinde să fie respinsă. Această folosire prematură a pălăriei negre trebuie contracaraată cu o solicitare a pălăriei galbene și a pălăriei verzi. Timpul evaluării va veni mai târziu. Pentru moment, efortul este încă îndreptat către îmbunătățirea și construirea ideii.

Una dintre cele mai întâlnite și mai eficiente modalități de a respinge o idee este simpla exprimare „asemănător cu“.

Această idee este asemănătoare cu ceea ce facem deja.

Această idee este asemănătoare cu aceea pe care o folosim de obicei.

Această idee este asemănătoare cu ideea pe care am încercat-o și nu a mers.

Formularea „asemănător cu“ pare inofensivă, dar ea ucide idei; înseamnă să nu acordăm nicio atenție ideii sau că nu e necesar să îi rezervăm ideii timp de gândire, pentru că nu este deloc una nouă. Nu există nicio încercare de a ataca fezabilitatea sau valoarea ideii. De fapt, ideea poate fi recunoscută ca una bună — doar că este asemănătoare cu o idee existentă. Am văzut efectul devastator al acestei remarci simple, folosită într-o

ședință pentru a desființa câteva idei foarte bune. Este foarte dificil să aperi o idee împotriva acestui comentariu critic.

Uneori, formularea este sinceră, în sensul că persoana care spune „asemănător cu“ este într-adevăr incapabilă să vadă diferența dintre ideea propusă și o idee existentă. Însă adesea, formularea este nesinceră, pentru că mulți oameni au învățat că modul cel mai simplu de a scăpa de o idee nouă este să spună că nu este nouă deloc.

Dacă alegem să abordăm un nivel conceptual suficient de general, atunci este posibil să spunem că multe idei sunt similare cu alte idei. De exemplu, un cal este asemănător cu un avion, pentru că ambele sunt metode de a ajunge din punctul A în punctul B. Un card de credit este asemănător cu un card de debit și ambele sunt similare cu un cec, pentru că toate sunt moduri de a plăti facturi fără folosirea banilor cash. Multe idei importante și valori noi vor fi pierdute dacă permitem folosirea acestei formulări primejdioase.

Așadar, când căutăm idei noi, să nu permitem niciodată rostirea sintagmei „asemănător cu“. Dacă o idee pare asemănătoare cu o idee existentă, „să ne concentrăm atenția pe diferență“ (una dintre metodele obținerii mișcării). Chiar dacă diferența este doar de un procent, să ne concentrăm atenția pe acel procent.

Modelarea ideilor

În procesul de proiectare normal, expunem cerințele și constrângerile și apoi căutăm o idee care să se potrivească acestui „tipar“. Astfel, constrângerile sunt prezente de la început.

În procesul de judecată normal, vedem constrângerile ca un fel de sită a judecății. Doar ideile care trec prin această sită sunt acceptabile.

Însă, în procesul creativ, folosim constrângerile pentru „a modela“ ideea într-o formă mai potrivită. Acesta este un proces activ și creativ. Imaginea este cea a unui olar care își folosește mâinile pentru a modela lutul pe roata olarului. Modelarea produce o formă mai bună.

Ideea este prea costisitoare. Putem să o folosim într-un mod mai ieftin?

În forma sa actuală, ideea este ilegală. Există vreo cale să o facem legală?

Așa cum este, ideea ar fi inacceptabilă. Cum putem face ideea acceptabilă?

În acest moment, ideea este bună, dar ar putea fi folosită în exces. Putem să o modificăm pentru a face utilizarea ei mai anevoioasă?

Acesta este un efort de modelare conștient și activ pentru a încerca să adaptăm ideea nouă la constrângerile din lumea reală. Dar este permisă uneori și contestarea constrângerilor.

Dacă o idee nu poate fi modelată pentru a face față constrângerilor, atunci ideea stă în dosar sau e lăsată deoparte. Putem să ne întoarcem mai târziu la idee cu un efort de modelare reînnoit.

Croirea ideilor

Această operație de croire nu este preocupată atât de constrângerile lumii reale, cât de resursele disponibile. Un costum trebuie tăiat pentru a se potrivi cu materialul disponibil. Poate ideea să fie croită pentru a se potrivi cu resursele disponibile? O companie mare poate fi capabilă să realizeze o idee într-un fel, dar o companie mai mică poate fi nevoită să o folosească într-un mod diferit.

În timpul generării de idei, ar trebui să existe la un moment dat o conștiință a resurselor actuale disponibile? Se poate argumenta că a aduce prea devreme astfel de considerații poate opri direcții valoroase de gândire. Pe de altă parte, o anumită conștiință de fond a resurselor disponibile poate garanta că, în fiecare etapă, ideile sunt modificate ca să fie practice. Acest lucru poate cere dezvoltarea alternativelor viitoare chiar în timpul procesului creativ. Din experiența mea, o conștiință de fond a resurselor disponibile este utilă de la începutul procesului creativ. Dar acest lucru nu trebuie folosit vreodată pentru a respinge idei sau pentru a închide direcții de gândire. În loc de asta, conștiința are rolul de ghid pentru a îndrepta gândirea într-o anumită direcție.

Consolidarea ideilor

Fiecare idee are o anumită putere sau forță. Aceasta poate fi dată de beneficiile pe care le oferă, sau de atractivitatea ei, sau de ușurința cu care ideea poate fi implementată. O parte a tratării unei idei este de a identifica această putere și de a încerca să o consolidăm. Acesta nu este un proces universal pentru îmbunătățirea ideii. Este o încercare de a spori puterea centrală a ideii. De exemplu, puterea ideii unui restaurant ca loc pentru picnic de interior este costul de operare scăzut prin eliminarea bucătarului-șef, a bucătăriei, a risipei de alimente etc. Datorită acestui cost scăzut de operare, pot fi cheltuiți mai

mulți bani pe alte lucruri, cum ar fi transportul pentru clienți sau pentru decor.

De puterea unei idei poate beneficia fie furnizorul de bunuri sau de servicii, fie consumatorul. Dacă beneficiul este pentru furnizor, atunci unele dintre aceste nevoi trebuie transmise consumatorului; altfel, consolidarea ideii poate fi prea unilaterală pentru a avea succes. Procesul de consolidare a ideii are de-a face doar cu puterea sau cu punctele forte ale ideii, care devin și mai puternice. Indiferent cât de extraordinară pare o idee, ea poate fi și mai eficientă. Deși poate părea un demers inutil, este mai mult o chestiune de explorare a întregului potențial al unei idei.

Puterea ideii telefonului cu reclame ar putea fi, probabil, sporită prin existența unui buton care îi oferă clientului opțiunea de a folosi telefonul ca pe orice alt aparat de acest fel, fără să asculte spoturi publicitare.

Întărirea ideilor

Dacă o clădire este șubredă într-un anumit punct, cauți să întărești acel punct. La fel este și cu ideile. Ne concentrăm atenția acum pe slăbiciunile unei idei și căutăm să întărim aceste puncte. O slăbiciune nu este atât o greșeală, un defect, cât o posibilă nereușită sau problemă.

Slăbiciunea unei idei ar putea fi complexitatea ei sau posibilitatea de a se abuza de ea. Dificultatea de a fi acceptată la prima vedere poate, de asemenea, să fie o slăbiciune, care ar fi în cele din urmă un succes. În asemenea cazuri, o anumită atenție pentru cosmetizare ar fi justificată.

Slăbiciunea unui sistem de autoexaminare cu un computer autonom, cu ajutorul căruia un elev ar putea să se testeze oricând, ar fi nevoia de a oferi o gamă uriașă de întrebări, astfel încât răspunsurile să nu poată fi învățate pe de rost. Aceasta ar putea fi depășită prin folosirea unui sistem de combinații al căror număr poate fi uriaș. Poate fi, de asemenea, argumentat că un elev care a învățat o mulțime de răspunsuri pe de rost, probabil, a studiat oricum subiectul.

Este întotdeauna util să ținem cont de ideile noi în condiții de motivație slabă. Oamenii creativi presupun adesea că utilizatorii unei idei noi urmează să fie la fel de entuziasmați precum creatorii ideii. Pentru alți oameni decât creatorii ideii, noua idee înseamnă însă osteneală, deranj și risc. Așadar, utilizatorii unei idei noi trebuie să știe „de ce este bună pentru ei“.

Conflictul cu ideile existente și dificultățile unei perioade de tranziție sunt alte surse comune de slăbiciune a unei idei. Ideea poate fi pusă în aplicare într-un ritm normal sau trebuie ca totul să se petreacă dintr-odată?

Preluarea ideilor

Cine va trebui să decidă în privința ideii? Cine va trebui să o pună în practică? A cui cooperare este necesară?

O idee extraordinară poate să nu ajungă nicăieri, în cazul în care a existat un eșec în acordarea atenției pașilor de „preluare”. Poate fi doar o chestiune de punere a ideii în forma corectă sau de prezentare a ei în contextul potrivit. Poate fi, de asemenea, o problemă de construire sau, cel puțin, de evidențiere a avantajelor imediate pentru cei care se presupune că preiau ideea. Ideile nu există ca forme perfecte în izolare. Sunt implicați oameni în aplicarea lor, iar aceștia au propriile nevoi și priorități. Un bucătar talentat știe că prezentarea mâncării este aproape la fel de importantă precum calitatea ei.

Așa cum am menționat mai devreme în carte, există câteva idei care, retrospectiv, sunt evident logice și imediat atractive. Există altele care implică unele riscuri și investiții înainte ca valoarea să apară. Cum poate fi redus riscul? Există vreo modalitate de testare a ideii și apoi de folosire a rezultatelor pentru ca șansele de preluare a ideii să crească? Există vreo cale de motivare a oamenilor ca să simtă că au dreptul de a-și însuși ideea? Poți câștiga un anumit prestigiu dacă ești primul care încearcă ideea nouă?

Compararea

Așa cum am menționat mai devreme, tradiția occidentală este aceea de a ataca ceea ce există și apoi de a concepe o alternativă pentru a depăși insuficiențele actuale. Metoda nonoccidentală (și japoneză) este de a nu lăsa metoda actuală singură, ci de a genera posibile alternative. Când acestea sunt disponibile, sunt comparate cu metoda actuală pentru a vedea dacă noile metode oferă vreun avantaj. Comparăția este esențială pentru proces. Este, de asemenea, esențială pentru orice demers de evaluare. Există o comparație între ideea nouă și cea consacrată. Există o comparație între diferite idei noi. Cuvântul nou „ebne” sugerează că un anumit lucru poate fi „excelent, dar nu suficient”. Așa că nu mai pune problema atacării unui lucru pentru a obține schimbare.

Comparăția poate să indice rapid avantaje, economii și dificultăți. Comparăția poate arăta că ideea nouă este una bună,

dar nu oferă niciun beneficiu semnificativ față de cea veche.

Care sunt diferențele? Care sunt asemănările? Sunt conceptele diferite sau este doar o altă cale de realizare prin același concept? Diferențele sunt fundamentale sau superficiale? Valorile oferite de idei diferite apar prin mecanisme diferite sau prin folosirea diferită a aceluiași mecanism?

O idee aparent puternică în sine pare adesea mult mai slabă când este comparată cu alte idei. Se poate demonstra că avantajele ideii noi se bazează doar pe speranțe, presupuneri sau condiții ideale. Orice idee nouă bună trebuie să treacă testul comparației și trebuie să arate că avantajele promise au o bază solidă. Dacă ideea nouă oferă beneficii acolo unde nu a fost obținut niciunul înainte, acesta este un mare câștig.

Adesea, cineva care încearcă să demonstreze avantajele unei idei noi va oferi o comparație cu ideea consacrată. Acesta este un mod util de a arăta avantajele, însă nu este suficient. A avea o mașină mai puțin zgomotoasă nu este la fel de bine cu a avea o mașină silențioasă.

Greșelile și defectele

În acest stadiu, greșelile și defectele specifice ideii noi pot fi luate în considerare direct. Motivul păstrării acestei proceduri importante până târziu în procesul de tratare este că, până în acest moment, ar fi putut apărea multe defecte. Pe de altă parte, unele defecte ar fi putut fi deja depășite în procesul de consolidare sau de „preluare” a ideii. În orice caz, o imagine clară a defectelor, a greșelilor și a problemelor ar trebui să fie acum disponibilă.

Pot fi depășite defectele descoperite printr-o metodă standard sau printr-un proces de gândire care să le pună în centrul atenției? Sau defectele devin noi zone creative de concentrare a atenției care cer un efort creativ intenționat?

Un defect serios devine un motiv pentru a renunța la o idee, dacă efortul de a-l depăși nu are succes. E de așteptat ca orice defect rămas să fie surprins imediat în evaluarea oricărei idei noi. Oamenii pot fi pregătiți să renunțe la avantaje mari refuzând să preia o idee care promite asemenea avantaje. Dar oamenii nu sunt pregătiți să accepte nici cel mai mic risc provocat de un defect al unei idei. Echilibrul dintre avantaje și defecte este îmbunătățit mult mai ușor înlăturând defectul decât crescând avantajul. Oamenii au aversiune față de risc și față de greșeală. Nimeni nu este învinuit că nu a reușit să profite de o ocazie. Toată lumea este învinuită pentru acceptarea unei idei cu un defect cunoscut.

În acest moment, este adecvată gândirea pălăriei negre. Ideea nouă este examinată pentru a găsi defecte, probleme și potențiale dificultăți. Ce erori ar putea apărea în diferite situații? Ce ar putea merge rău? Ce evenimente neprevăzute ar putea interfera cu beneficiile așteptate ale ideii?

Acum este momentul pentru prudență negativă. Eforturile pozitive și creative sunt aproape de final. Defectele trebuie identificate și confruntate. Efortul creativ final este de a depăși aceste defecte prin modificarea ideii cu scopul de „a evita” problemele sau prin rezolvarea creativă de probleme.

Consecințele

Pasul final în tratarea unei noi idei este de a privi înainte către consecințele punerii ei în aplicare. Ce se va întâmpla când ideea va fi folosită? Este un fel de analiză clipă-de-clipă; este, de asemenea, o privire mai cuprinzătoare asupra consecințelor.

Ce se va întâmpla imediat?

Ce se va întâmpla pe termen scurt?

Ce se va întâmpla pe termen mediu?

Ce se va întâmpla pe termen lung?

Scala de timp efectivă a acestor consecințe diferite va varia în funcție de subiect. Pentru un articol de îmbrăcăminte, termenul lung poate fi oricând peste șase luni. Pentru o nouă centrală de generare a energiei electrice, termenul lung poate fi treizeci de ani.

Examinarea consecințelor spațiere slăbiciuni, defecte și dificultăți. Toate acestea trebuie abordate ca parte a tratării ideii. Pot exista lacune și necunoscute. Pot fi sugerate scenarii alternative. Răspunsul concurenței este necunoscut, dar unele posibilități de reacție ar putea fi anticipate. Trebuie luate în considerare, de asemenea, diferite condiții în care va funcționa ideea nouă. Ar trebui gândite planuri de rezervă și căi de a modifica ideea.

Capacitatea ideii de a fi testată

Capacitatea unei idei noi de a fi testată nu este parte directă a tratării ideii noi, dar sugestiile legate de capacitatea ei de a fi testată îi vor spori valoarea, astfel încât, atunci când ideea trece în etapa de evaluare, avem o metodă de a testa ideea. În unele cazuri, însăși ideea poate fi modificată pentru a îmbunătăți capacitatea ei de a fi testată.

Sugestiile privind capacitatea unei idei de a fi testată vor trebui reluate în etapa de evaluare.

Unele idei nu pot fi pretestate corespunzător. În acest caz, ar trebui să existe suficientă flexibilitate în construirea lor, astfel încât să poată fi făcute modificări în funcție de răspunsul la ele. În acest fel, orice idee poate fi îmbunătățită chiar pe măsură ce este utilizată.

Evaluarea

După ce „tratarea“ ideii este completă, ea poate fi evaluată. La sfârșitul etapei de tratare, gândirea pozitivă și constructivă a făcut tot posibilul pentru susținerea ideii. Aceasta trebuie acum să concureze cu toate celelalte revendicări legate de atenție, de timp și de resurse. Elementele-cheie ale evaluării vor fi fezabilitatea, avantajele, resursele și potrivirea cu obiectivele.

Rezultatul formal

UNII OAMENI CRED CĂ DISCIPLINA, structura și formalitatea nu au nimic de-a face cu creativitatea. Asta deoarece s-au obișnuit să înțeleagă creativitatea ca pe o eliberare de restricții și ca pe o petrecere a timpului făcând ceva fără un scop anume, în speranța că o oarecare inspirație va sosi mai devreme sau mai târziu. Aceasta a fost o etapă utilă în dezvoltarea gândirii creative. Dar acum putem merge dincolo de procedurile sistematice, care pot fi folosite intenționat.

Un pește are o coloană vertebrală bine definită, de care sunt atașați mușchi, fiecare dotat cu nervi. Peștele nu este constrâns de nimic atunci când înoată în apa mării. Cu cât structura este mai bună, ca la delfin sau la rechin, cu atât mai libere și mai ample sunt mișcările. Chiar și o meduză are un fel de structură. În partea de început a cărții, am scris despre diferența dintre structuri restrictive și structuri eliberatoare.

Fără structură și disciplină, există un dans general care poate avea uneori un rezultat util. Eficiența procesului poate fi sporită de structură și disciplină.

Disciplina se caracterizează prin următoarele aspecte:

Timpul

Ai stabilit un timp fix (pentru tine sau pentru alții) pentru a folosi o tehnică într-o anumită zonă de concentrare a atenției. Respectă acest timp. Dacă este scurt (două-patru minute), mintea învață să lucreze rapid. Ceea ce face disciplina timpului este să îmbunătățească concentrarea atenției. În orele de gândire din școli, descoperim că, odată ce s-au obișnuit să li se acorde un timp scurt, copiii produc rezultate uriașe. Dacă, totuși, li se dă timp îndelungat, ei îl risipesc. De asemenea, disciplina timpului îl eliberează pe cel care gândește de nevoia de a ajunge la o idee „extraordinară“. Ai făcut tot ce-ai putut și, când a expirat timpul, poți să te oprești.

Concentrarea atenției

Disciplina concentrării atenției este foarte importantă. Oamenii creativi câștigă adesea ei înșiși un renume negativ refuzând să se concentreze asupra unei sarcini. Ei vor să aibă idei sclipitoare despre alte zone de concentrare a atenției. O persoană creativă ar trebui să demonstreze că este perfect capabilă să rămână la zona de concentrare a atenției solicitată. Este destul de ușor să te depărtezi de zona de concentrare a

atenției în timpul unei sesiuni creative de gândire, pentru că o idee duce la altă idee și cel care gândește este înclinat să urmărească direcția mai interesantă. Dar este esențial să păstrăm clar în minte adevărata zonă de concentrare a atenției și să revenim la aceasta. Disciplina pe care o presupune concentrarea atenției este, probabil, cea mai importantă dintre toate disciplinele.

Tehnica

Există pași formali în fiecare tehnică și ei trebuie urmați într-un mod disciplinat. Poți folosi o tehnică provocatoare și, astfel, să stabilești mai întâi provocarea. Apoi, treci la mișcare. Apoi, modelezi și tratezi ideea. Cu toate că pot apărea suprapuneri, fiecare tehnică ar trebui folosită intenționat și formal. Atitudinea generală de provocare îți este insuficientă și nu poți doar să speri că se va întâmpla ceva. Iar și iar, oamenii creativi mi-au spus că descoperă cât de fertilă le este gândirea creativă atunci când folosesc tehnicile într-un mod sistematic. Se surprind pe ei înșiși cu idei noi.

Rezultatul

La sfârșitul oricărui efort creativ există un rezultat. Am discutat despre nevoia de a „recolta” acest rezultat în mod sistematic. Este nevoie să fii formal și disciplinat legat de acest rezultat. Cei care au luat parte la sesiunea creativă vor cunoaște ideile generate, așa că este necesar doar un indiciu pentru a aduce o idee în minte. Dar mai târziu, în cadrul sesiunii, ideile nu mai sunt proaspete în mintea oamenilor și se pierd dacă nu au fost înregistrate formal, în mod clar. Deși pare plictisitor și inutil în acel moment, este nevoie de această disciplină ca să nu se irosească o parte din valoarea gândirii creative.

Rezultatul

Concentrarea atenției trebuie întotdeauna să fie repetată. Tipul de concentrare a atenției trebuie, de asemenea, precizat. Acest lucru poate să nu pară la fel de important precum concentrarea atenției „pe scop”, pentru că expresia scopului arată automat tipul concentrării. Dar este esențial în cazul „concentrării atenției pe zona generală”, altfel, nu există nicio cale de a ști ce se întâmplă.

Următorul pas este de a stabili conceptul într-un mod formal. În timpul sesiunii de gândire creativă, conceptul poate fi prezentat clar ca un concept de sine stătător. Mai des, ideea a sosit în mod direct. În ultimul caz, este făcută o încercare de a merge înapoi de la idee la conceptul care pare să stea la baza ei. Această prezentare clară a conceptului este importantă pentru

că, mai târziu, cineva poate să aprecieze conceptul, dar nu și ideea.

Pasul final este de a enunța ideea sau ideile într-un mod formal. Fiecare idee este prezentată separat, chiar dacă par asemănătoare și chiar dacă diferă un singur aspect. De exemplu, dacă urmează să recompensezi oamenii cu „bani” sau cu „mai mult timp liber”, aceste două idei ar trebui prezentate separat.

Este util să folosești fraza de pornire: „Ideea este...”, „Conceptul este...”. Acest lucru pare redundant și inutil, dar este parte a însemnătății rezultatului. Această formalitate îi oferă o valoare crescută.

Zona de concentrare a atenției. Concentrarea pe scop presupune să acționezi pentru a reduce congestionarea traficului în orașe.

Conceptul. Conceptul este de a recompensa oamenii, care ar fi putut să conducă în oraș, pentru faptul că au ales să nu conducă în oraș.

Ideea. Ideea este de a răsplăti cu vouchere de discount pentru benzină motocicliștii care își lasă vehiculul în parcuri periferice.

Asemenea parcuri ar putea fi deținute de companiile petroliere.

În acest exemplu, să observăm că formularea conceptului este foarte importantă. Dacă aș fi scris „recompensarea oamenilor pentru că nu au condus în oraș”, acest lucru ar fi sugerat recompensarea oamenilor care au mașini acasă, dar nu au condus niciodată în oraș. Nu este deloc necesar să fii concis și succint în prezentarea conceptelor și a ideilor. Este mai bine să fii foarte clar. Este inutil să notezi un singur cuvânt și să speri că un cititor va înțelege mai târziu ce a fost în mintea ta și va ști la ce te-ai referit prin acel termen. Fii mai bine explicit, decât să rezumi lucruri sau să le reduci la un singur cuvânt. Chiar dacă este valid din punctul de vedere al datelor de intrare, poate fi derutant din punctul de vedere al datelor de ieșire.

Concentrarea atenției. Concentrare pe zona generală — asupra restaurantelor.

Conceptul. Conceptul este că, în restaurant, clienții mănâncă din propriile farfurii.

Ideea. Restaurantul depozitează farfuriile clienților, pe care pot fi înscrise logouri de identificare a corporațiilor, astfel încât invitații clientului să le folosească atunci când vin la restaurant. Acest lucru ar putea încuraja alegerea serviciilor aceluiși restaurant.

Aici constatăm că o sugestie a valorii este adăugată ideii. Ar trebui făcut acest lucru? Cu excepția cazului în care valoarea este explicită prin ideea însăși, este util să o precizăm. Acest

lucru nu trebuie făcut în detaliu, dar nu trebuie să se aștepte de la cineva care va citi despre idee mai târziu să-i ghicească valoarea. Dacă este necesar, poate exista titlul separat: „Valoarea este...”

Concentrarea atenției. Concentrarea pe scop este creșterea consumului de bere.

Conceptul. Conceptul este de a avea un număr crescut de ocazii când poți să bei bere.

Ideea. Ideea este de a asocia berea (sau un brand specific) cu anumite mâncăruri, cum ar fi pui sau pește.

Valoarea. Valoarea este că femeile vor cumpăra mai multă bere din supermarketuri și că femeile și tinerii pot deveni băutori de bere. Există, în consecință, mai multe ocazii de a bea bere.

În acest caz, principala valoare a ideii poate fi implicită, dar merită să precizăm valorile suplimentare. Dacă acest lucru este făcut, atunci principala valoare trebuie, de asemenea, să fie din nou inclusă.

Concentrarea atenției. Concentrarea pe scop este de a gestiona un deficit de ofițeri de poliție.

Conceptul. Conceptul este de a determina locuitorii să ajute poliția.

Ideea. Ideea e că locuitorii ar trebui să fie vigilenți în ceea ce privește infracțiunile și comportamentul suspect și ar trebui să existe o metodă de a alerta poliția.

Valoarea. O valoare a ideii este că rolul de supraveghere al poliției este multiplicat. O altă valoare este anunțul că locuitorii sunt vigilenți, care ar acționa ca un factor de descurajare pentru infracționalitatea locală.

Munca suplimentară de a nota rezultatul creativ în acest mod formal și disciplinat merită efortul. Ideile și conceptele vor fi tratate mai serios. Rezultatul sesiunii de gândire creativă va fi păstrat. Întreaga valoare a ideilor și a conceptelor va fi mai ușor de apreciat.

Ideile și conceptele care apar într-o sesiune de gândire creativă ar trebui tratate în acest fel? Aici trebuie să facem distincția între rezultatul privat al sesiunii și rezultatul public. Rezultatul privat este recolta; acesta ar trebui să fie cuprinzător. Rezultatul public include doar acele idei și concepte care sunt gata de a fi supuse atenției publice. Tipul ideii dintr-un rezultat public va depinde de categoria de „public” ce urmează să afle rezultatul. În cazul unor anumite categorii de „public”, este posibil să evidențiezi idei „ca exemplu”, dar în cazul altora este cel mai bine să restrângi rezultatul la idei care arată valoare reală.

Notarea rezultatului într-un mod formal îl forțează, de asemenea, pe cel care gândește să aibă clar definite în minte ideile și conceptele.

În grup sau individual

TEHNICILE GÂNDIRII LATERALE descrise în această secțiune ar trebui folosite de un grup sau individual? Am discutat despre această problemă în prima parte a cărții, dar o voi relua aici.

Fiecare dintre tehnici poate fi folosită individual. Este important de știut pentru că tradiția brainstormingului a dat impresia că demersul creativ este întotdeauna un proces de grup. Cu siguranță, nu este așa.

În mod tradițional, scopul grupului era de a genera idei care să fie preluate de fiecare membru, iar observația cuiva să activeze gândirea altcuiva. Cu tehnicile sistematice ale gândirii laterale poți să-ți stimulezi propria gândire. De exemplu, tehnicile provocatoare stabilesc situații provocatoare la care apoi mintea ta răspunde. Astfel, cel care gândește poate să își stabilească proprii stimuli. Aceasta este una dintre valorile lui PO.

Oamenilor le place să lucreze în grupuri și de obicei cred că au dobândit mai mult decât au făcut-o în realitate. E adevărat că te simți singur când lucrezi pe cont propriu, că trebuie să știi să fii disciplinat și să ai abilitatea de a lucra cu instrumentele gândirii laterale. Dar grupurile sunt foarte lente.

Într-un grup, cineva vorbește și ceilalți ascultă. Un membru al grupului se poate simți obligat să repete o idee sau să o elaboreze, dacă simte că grupul nu a apreciat-o în totalitate. Există adesea o tendință de a fi glumeț, pentru a face grupul să râdă. Într-un grup, la un moment dat, poate fi urmată o singură direcție.

Indivizii pot urma mai multe direcții diferite. Nu e nevoie să vorbești sau să asculți. Un individ poate urmări o idee care pare „nebunească” și o poate analiza până când capătă un sens. Acest lucru este aproape imposibil într-un grup.

În termeni practici, organizarea de activități într-un grup poate fi un avantaj în măsura în care întregul grup are impresia că își poate însuși ideea. Acest lucru este important dacă grupul trebuie să accepte idei sau să le prelucreze.

Pe de altă parte, o persoană își poate propune să gândească creativ în orice ocazie — nu e nevoie să solicite o sesiune de grup sau să aștepte până când următoarea sesiune de grup este programată. Poți să gândești creativ când și unde vrei.

Din experiența mea, indivizii sunt mult mai buni la inițierea ideilor și la deschiderea unei noi direcții. Grupurile, totuși, pot avea un avantaj odată ce ideea a fost inițiată. Membrii grupului pot fi capabili să elaboreze noile idei și, de asemenea, să le dezvolte în direcții care nu ar putea fi luate în considerare de inițiatorul ideii. Experiența diversă a grupurilor poate fi un avantaj în acest caz.

Chiar dacă toate tehnicile pot fi folosite de indivizi, ele pot fi folosite de asemenea în cooperare de un grup. De exemplu, membrii unui grup pot stabili să construiască împreună evantaiul de concepte. Un grup poate stabili o provocare a cuvântului aleatoriu și apoi poate să avanseze la o idee nouă. Acest lucru poate fi făcut în întregime într-o discuție obișnuită.

Provocarea este parcare PO nisip. Ce idee stimulează acest lucru?

Nisipul ar încetini mașinile — poate în asta este o idee.

Nisipul sugerează plajă. Oamenii se organizează ei înșiși pe plajă. Poate ar trebui să lăsăm oamenii să se organizeze ei înșiși în parcare.

Pentru mine, nisipul înseamnă o mulțime de firișoare minuscule. Asta sugerează un fel de sistem pe bază de „puncte” pentru accesul în parcare. Este nevoie de mașini, vechime, recompensă etc.

Mașinile lasă urme în nisip. Cum ar fi niște „făgașe” adânci, astfel că oamenii să fie siliți să conducă pe drumul pe care ar trebui și nu să folosească scurtături într-o parcare?

Îmi place ideea sistemului pe puncte. Dacă nu ai folosit parcare de ceva timp, ai mai multe puncte. Fiecare poate începe cu un număr de puncte, care scade când folosești parcare. Așa că ai folosi-o doar ocazional, când este cu adevărat necesar.

Acesta nu este modul în care m-am referit la sistemul de puncte.

Știu. Dar este o altă idee care a fost declanșată de ideea ta.

Aici vedem cum formatul de grup permite ideilor să interacționeze. Pe cont propriu, totuși, indivizii ar fi urmat, probabil, ideile lor inițiale, în loc să le prezinte și apoi să uite de ele.

Combinațiile

Combinarea gândirii creative individuale cu cea de grup are o valoare reală. Această abordare poate obține ce e mai bun din ambele formate. Indivizii pot deschide noi direcții de gândire și grupul poate dezvolta idei. Există diferite moduri de a folosi combinația.

Sesiunea întreruptă

Se pornește cu o sesiune de grup pentru a defini zona de concentrare a atenției și, de asemenea, pentru a dezvolta unele idei în jurul acesteia.

Apoi este sugerată o tehnică de gândire laterală specifică. Indivizii folosesc această tehnică în întregime pe cont propriu, lucrând în paralel. Timpul acordat unei asemenea munci este, în mod normal, de două-patru minute. În cazul unei tehnici cum ar fi evantaiul de concepte, ar fi permise zece minute.

Munca individuală ar putea lua întreaga tehnică de la început.

Lucrezi individual, stabilești o provocare de tipul evitării și apoi folosești provocarea.

Alternativ, munca de stabilire inițială ar putea fi făcută în grup.

Provocarea este: PO, avem o baie fără robinete. Lucrați la asta individual.

De exemplu, grupul ar putea prezenta un număr de provocări de tipul pietrei de trecere. Apoi, una dintre acestea este aleasă și indivizii lucrează la ea în mod individual.

Grupul poate decide punctul fix pentru alternative directe și indivizii ar căuta alternative pentru a satisface acest punct fix.

Dacă indivizii nu sunt foarte calificați în folosirea tehnicilor, este mai bine să se stabilească procesul ca grup și apoi să se ceară indivizilor să lucreze în timpul procesului. Dar alături de cei cu experiență în gândirea laterală, indivizii pot fi de încredere în a configura procesul și în a-l folosi.

La sfârșitul perioadei de gândire individuală, indivizii dau rezultatul gândirii lor. În general, sunt permise în jur de trei minute per individ. După acest rezultat, discuția generală continuă în jurul ideilor care au fost prezentate. Grupul nu ar trebui doar să primească și să noteze ideile, ci ar trebui și să le dezvolte și să construiască în jurul lor.

Când discuția pare să fie lipsită de viață, poate fi introdusă o tehnică nouă pentru activitatea individuală ulterioară.

În acest fel, procesul se repetă.

Toată munca individuală este direcționată către folosirea unei tehnici specifice. Indivizii lucrează cu această tehnică într-o manieră intenționată.

Partea de grup a sesiunii are trei aspecte:

1. A asculta feedbackul de la fiecare.
2. A discuta ideile înaintate și a le dezvolta.
3. Folosirea directă de către grup a tehnicilor.

Metoda sandvici

În acest caz, indivizii sunt informați cu privire la concentrarea creativă a atenției. Acest lucru poate fi făcut cu ajutorul unei sesiuni inițiale de grup sau poate fi făcut prin contactarea indivizilor (personal sau prin e-mail). Apoi, indivizii lucrează complet singuri, probabil o săptămână. Informarea inițială poate conține provocări sugerate sau poate fi lăsată complet indivizilor (acest lucru depinde de gradul lor de calificare).

La sfârșitul acestui efort individual, se organizează o sesiune de grup în cadrul căreia indivizii își prezintă ideile. Acestea ar trebui exprimate verbal, dacă sunt susținute de un rezultat formal scris. În jur de zece minute sunt alocate fiecărui individ pentru acest rezultat creativ. Restul sesiunii de grup este destinat discutării ideilor și dezvoltării ideilor noi în jurul a ceea ce a fost sugerat. Pentru acest lucru ar trebui să se acorde timp suplimentar față de timpul pentru „raport“.

La sfârșitul sesiunii de grup, oamenii sunt trimiși să lucreze în continuare individual, folosind gândirea creativă. Ei pot acum să ia în considerare conceptele și ideile prezentate. De asemenea, pot să-și îmbunătățească propriile idei în lumina comentariilor grupului. La sfârșitul unei perioade definite, care poate fi o altă săptămână, indivizii sunt solicitați să-și îndrepte atenția spre o „recoltă“ completă sau să ofere informații cu privire la gândirea lor creativă. Acesta nu este un raport complet asupra sesiunii de grup; el doar extrage acele puncte despre care un individ crede că sunt de interes pentru el. Aceste rezultate separate sunt combinate într-un singur rezultat. Acest rezultat poate fi distribuit înapoi la membrii grupului. O sesiune finală de grup este opțională. Dacă grupul urmează să lucreze asupra ideilor generate, atunci sesiunea finală de grup este necesară pentru discuții ulterioare și pentru selectarea ideilor.

Unul dintre avantajele combinării metodelor (de grup sau individuale) este că oamenii devin mai toleranți cu ideile altora. Dacă o persoană știe că se așteaptă de la ea să prezinte o idee, atunci ea va avea o atitudine mai constructivă față de ideile altora.

Una dintre slăbiciunile sesiunilor de grup simple este că unii oameni pot sta acolo fără să prezinte vreo idee și pot fi gata să discrediteze ideile celorlalți, fie prin critică directă, fie prin desconsiderare. În cazul creativității individuale, fiecare este solicitat să facă „un efort creativ“ și să arate un rezultat. Acest lucru duce la o motivație mai mare pentru gândirea creativă. În cazul sesiunii de grup, unii oameni simt că sunt creativi în mod

natural și este suficient pentru ei să stea într-un grup și să aștepte să se manifeste creativitatea lor naturală. Dar dacă ei știu că li se va solicita să folosească o tehnică specifică și să găsească unele idei ale lor, atunci sunt mai motivați să dezvolte această abilitate.

PARTEA A III-A

APLICAREA

GÂNDIRII CREATIVE

Aplicarea

ÎN PRIMA PARTE A CĂRȚII am acordat atenție naturii, logicii și importanței gândirii creative.

Cea de-a doua parte a fost dedicată în special instrumentelor intenționate și sistematice ale gândirii laterale.

Cea de-a treia parte este destinată aplicării gândirii creative.

Probabil, unii dintre cititorii acestei cărți sunt preocupați în special de secțiunea centrală, pentru că vor să-și „regleze” propria gândire creativă pentru îmbunătățirea performanței. Alții sunt interesați mai ales de prima parte, pentru că vor să înțeleagă ce este creativitatea, chiar dacă nu vor încerca să-și dezvolte propria abilitate de gândire creativă. Mulți cititori vor fi interesați de cea de-a treia secțiune fiindcă sunt implicați în introducerea și folosirea creativității într-o organizație.

Tehnicile formale ale gândirii laterale sunt de sine stătătoare. Există modalități de a genera idei noi când avem nevoie de ele. Dar e necesar un cadru al aplicării; altfel, oamenii nu vor fi în situația să genereze idei noi. Oricât de bune ar fi tehnicile, dacă nu sunt folosite, nu se vor realiza prea multe.

Sesiunea legată de aplicare va prezenta diferența dintre creativitatea de zi cu zi și creativitatea specifică.

Va fi luată în considerare introducerea creativității într-o organizație, pentru că trebuie făcută cu atenție.

O persoană din cadrul organizației trebuie să fie „responsabilă” pentru efortul creativ. Cine ar trebui să fie aceasta?

Apoi, vor fi descrise unele structuri specifice pentru aplicarea creativității. Acest lucru oferă cadre formale în care se manifestă creativitatea.

Există o problemă legată de instruire în tehnicile creative. Cum va fi făcută aceasta?

Tehnicile gândirii laterale trebuie potrivite cu situații particulare. Ce metode ar trebui folosite și în ce situații?

Apoi, vor fi sugerate formate pentru sesiunile creative individuale și, de asemenea, pentru sesiunile de grup.

În cele din urmă, vor fi făcute unele comentarii legate de evaluarea ideilor produse de creativitate.

Sugestiile prezentate în această secțiune se bazează pe ani de experiență în domeniu. Cu toate acestea, diferite corporații au

propriile culturi și personalități. Nu poate fi oferită vreo garanție că un lucru care funcționează într-o corporație va fi bun pentru alta. Foarte multe depind de cine este implicat în a face lucrurile să meargă.

O idee importantă de reținut este că aplicarea creativității nu este atât de ușoară cum poate părea pentru unii oameni, care cred că sesiunea ocazională de brainstorming este de ajuns sau că este suficient să ceară oamenilor sugestii. Dacă aplicarea nu este eficientă, creativitatea poate deveni un fel de lux periferic, care are prea puțină însemnătate pentru operațiile organizației.

Creativitatea are un rol esențial și importanța ei poate doar să crească în viitor. Este nevoie de creativitatea serioasă. Este nevoie de aplicarea serioasă a creativității serioase.

Creativitatea de zi cu zi și creativitatea specifică

EXISTĂ DOUĂ MODALITĂȚI cuprinzătoare și distincte de a folosi creativitatea. Una dintre acestea se referă la creativitatea „de zi cu zi”, când creativitatea devine parte a gândirii normale și, de aceea, poate fi aplicată oricărei situații care solicită gândire. Aceasta ar trebui să aibă loc fără vreun efort formal sau intenționat. Apoi, există creativitatea specifică, caz în care a fost definită o necesitate certă. În acest caz, se depune un efort formal și deliberat de a folosi tehnicile sistematice ale gândirii laterale pentru a genera idei noi.

Creativitatea de zi cu zi

Oamenii care sunt creativi în mod natural sau motivați să fie creativi ar putea susține că utilizează creativitatea în această manieră „de zi cu zi”. Creativitatea devine parte a gândirii obișnuite. Creativitatea devine o acțiune la fel de firească precum schimbarea treptelor de viteză la o mașină sau a croselor din geanta jucătorului de golf. Folosești creativitatea automat, dacă este potrivită. Este o atitudine constructivă și creativă. Se manifestă astfel entuziasmul de a căuta idei noi și de a acorda atenție noilor idei găsite de alții. Unele dintre aceste atitudini de bază ale creativității pot fi legate de tehnicile creative specifice.

Pauza creativă

Se referă la disponibilitatea de a te opri și de a te întreba din când în când. Manifesti disponibilitatea de a întrerupe fluxul lin al unei operații sau al unei direcții de gândire pentru a pune întrebări: „Există vreo alternativă?”; „Trebuie să facem asta în acest fel?”; „Ce putem face cu asta?”. Pauza are loc când te gândești la ceva, când citești ceva, când asculți pe cineva vorbind. Pauza este doar o pauză. Nu este o acțiune specifică așa cum este concentrarea atenției.

Contestarea

Aceasta este o parte-cheie a gândirii creative. Trebuie să facem lucrurile în acest mod? Există o cale mai bună de a face asta? Să aruncăm o privire.

Trebuie să fie clar: contestarea nu înseamnă critică. Imediat ce contestarea devine critică, nu mai este parte a creativității de zi cu zi. Critica invariabilă este perturbatoare și depreciativă.

Contestarea creativă este disponibilitatea de a crede că ar putea exista un mod diferit de a face ceva și acest mod diferit ar putea oferi avantaje. Contestarea creativă presupune că modalitatea curentă de acțiune ar putea să nu fie în mod necesar cea mai bună.

Contestarea include o pauză pentru a te întreba de ce un lucru este făcut într-un anumit fel. Acest fapt presupune luarea în considerare a analizei continuității. Există vreo rațiune istorică? Modul de a acționa este blocat de solicitările celorlalți?

Contestarea este un fel delicat de nemulțumire și o credință în posibilitatea unei schimbări pozitive.

Pălăria verde

Atitudinile implicate de gândirea pălăriei verzi reprezintă o parte semnificativă a creativității de zi cu zi. Poți să-ți „pui” pălăria verde fără să știi că o faci. Dar poți, de asemenea, să soliciți gândirea pălăriei verzi într-o conversație sau într-o ședință. Deci, le ceri celorlalți să facă un efort creativ într-un anumit moment. Este solicitarea de a căuta idei diferite și de a încerca identificarea unor alternative.

Concentrarea simplă a atenției

Concentrarea atenției este „mai intenționată” și „mai specifică” decât pauza creativă sau contestarea. Zona de concentrare a atenției este definiția unei nevoi creative: „Aș vrea să găsesc idei creative noi (în cutare caz sau în cutare scop).” Zona de concentrare a atenției poate fi definită cu intenția de a o urmări mai târziu. Nici nu trebuie să existe această intenție. Disponibilitatea de a defini o zonă de concentrare a atenției fără vreo intenție de a te gândi ulterior la subiect reprezintă o parte a creativității de zi cu zi.

Conștientizarea faptului că un lucru a fost definit ca „zonă de concentrare creativă” stă la baza gândirii creative obișnuite în privința unui subiect. Aceasta este parte a creativității de zi cu zi.

Alternativele

Alternativele oferă cea mai bună ocazie pentru exersarea creativității de zi cu zi. Există momente când este evident că sunt necesare alternative. Creativitatea de zi cu zi se străduie să identifice mai multe alternative decât cele care apar imediat în minte. Creativitatea de zi cu zi face un efort de a găsi alternative neobișnuite — acest lucru se aplică în mod special explicațiilor. Creativitatea de zi cu zi încurajează mai degrabă găsirea cât mai multor alternative decât o examinare profundă

a fiecărei alternative pe rând. Ce altceva se poate întâmpla? Ce alte alternative sunt aici? Există mai multe alternative?

Mai dificil este să te oprești și să cauți alternative când nu există nicio problemă, dificultate sau nevoie definită de a căuta alternative. Acest aspect se află în centrul pauzei creative, al contestării și al concentrării atenției simple. Este parte a voinței de a acorda atenție lucrurilor care nu sunt probleme, în vederea îmbunătățirii lor.

Provocarea

Când cultura creativității a fost bine stabilită într-o organizație, provocarea poate deveni parte a creativității de zi cu zi. În asemenea cazuri, oamenii pot utiliza PO în mod natural și chiar pot să prezinte provocări puternice („PO, această centură funcționează în sens invers“). Evident, acest lucru nu este posibil în cazul oamenilor care nu sunt conștienți de metodele provocării. Totuși, „atitudinea“ provocării include voință, luarea în considerare a unor idei ciudate și chiar încurajarea oamenilor de a prezenta idei ieșite din comun.

Există, de asemenea, voința de a prelua orice idee și de a alege să o tratezi ca pe o provocare, fie că ai avut intenția, fie că nu.

Atitudinea provocării presupune că:

1. Până și din cele mai improbabile sau incorecte idei se poate naște ceva util dacă facem un efort de „mișcare“.
2. Merită să stabilim „idei provocatoare“ pentru a scoate gândirea din făgașurile ei obișnuite.

Ascultarea

A asculta într-un mod constructiv este, de asemenea, o parte a creativității de zi cu zi. Chiar dacă nu vei avea niciodată o idee nouă (sau crezi că nu vei avea), totuși poți participa la apariția și la dezvoltarea ideilor valoroase, ascultând și încurajând.

Este important să ne amintim că „raționamentul adaptat“ este, de asemenea, o sursă de creativitate. Așa cum am explicat mai devreme, aceasta este contribuția creativă a unei persoane care simte potențialul unei idei și ajută la dezvoltarea lui.

Încurajarea atitudinilor și a comportamentului creativ al altora și, în general, sporirea unei culturi corporatiste a creativității este, de asemenea, parte a creativității de zi cu zi.

Cum apare creativitatea de zi cu zi? Este ușor să descriem atitudinile și comportamentul creativității de zi cu zi, dar, în primul rând, cum se ajunge acolo? Există trei căi posibile pentru a ajunge la creativitatea de zi cu zi.

Sensibilizarea

Când înțelegi natura, logica și importanța creativității, ajungi să acorzi mai multă atenție creativității. Acest tip de sensibilizare este cel mai bine dobândit, în primul rând, la seminare destinate conducerii superioare. Aceste seminare ar trebui ținute pentru tot consiliul de conducere și pentru orice grupuri de angajați. Odată, am ținut un seminar pentru KLM, la care au participat șaizeci de directori din companie, niciunul nu a fost absent. Un seminar intern la DuPont a atras în jur de 1 300 de oameni. Înregistrările video sau seminarele prin internet sunt alte căi, mai puțin eficiente, de a sensibiliza un grup.

Din experiența mea, dacă oamenii din conducerea superioară și directorul general manifestă un interes direct și personal pentru creativitate, atunci acesta se răspândește foarte repede în cadrul corporației. Aceasta a fost experiența mea cu câteva firme de mare importanță. Din nefericire, încercările de a răspândi creativitatea de la un mic focar din cadrul unei companii nu au, de obicei, succes.

Instruirea

Voi aborda mai târziu în detaliu problema instruirii. Este posibil să încurajăm creativitatea de zi cu zi oferind instruire în tehnicile formale ale gândirii laterale. Odată ce aceste tehnici au fost învățate, atitudinile atașate tehnicilor pot fi folosite chiar și când tehnica însăși nu este folosită în mod formal.

Instruirea eficientă în gândirea creativă va construi întotdeauna atitudini pentru creativitatea de zi cu zi. Iar de instruire ar trebui să beneficieze cât mai mulți oameni.

Cel puțin, ar trebui să existe instruire în metoda celor șase pălării, din moment ce aceasta oferă o modalitate simplă de a introduce creativitatea într-o organizație prin posibilitatea solicitării „gândirii pălăriei verzi”.

Programe și structuri

Dacă susținem creativitatea prin programe ca „îmbunătățire continuă” sau „management total al calității”, atunci atitudinile învățate în cadrul unor astfel de programe pot încuraja creativitatea de zi cu zi. Acest lucru poate fi aplicat, de asemenea, programelor legate de „satisfacția clienților”. Pentru că toate aceste programe încurajează regândirea și îmbunătățirea, ele pot, de asemenea, să susțină atitudinile față de creativitatea de zi cu zi.

Structuri cum ar fi cercurile calității și schemele de sugestii pot ajuta, de asemenea, dezvoltarea atitudinilor creativității de zi cu zi, chiar dacă acestea pot fi limitate la acelea care sunt implicate

în structuri. Structuri specifice ale creativității, precum „lista indicilor creative” și sistemul FAT/CAT™, sunt alte moduri de dezvoltare a atitudinilor gândirii creative în întreaga organizație. (FAT/CAT™* este Sarcină Atribuită Fixă/Echipa pentru Acțiuni Creative. Unei anumite echipe i se dă o sarcină creativă și i se cere să lucreze la ea.) Aceste lucruri vor fi luate în considerare mai târziu.

Oamenii simt foarte repede „jocul” care se joacă. Dacă își dau seama că demersul creativ este apreciat, recompensat și încurajat, atunci se vor strădui să fie mai creativi. Această nevoie generală necesită întărirea prin instruire și prin structuri specifice care oferă un cadru pentru comportamentul creativ.

În mod ideal, creativitatea de zi cu zi ar trebui să fie răspândită în întreaga organizație și ar trebui să fie implicați oamenii de la toate nivelurile și din toate zonele. Oricine gândește trebuie să fie capabil să utilizeze creativitatea de zi cu zi.

Creativitatea specifică

În cazul creativității specifice există o concentrare a atenției definite sau o sarcină creativă. Se depune apoi un efort sistematic și deliberat de a genera idei și concepte noi pentru acea concentrare definită a atenției. Aici, creativitatea este folosită ca o procedură deliberată pentru producerea de idei noi. Există trei aspecte ale creativității specifice:

1. Definirea zonei de concentrare a atenției sau a sarcinii creative;
2. Structurare pentru aplicarea intenționată a instrumentelor sistematice ale gândirii laterale;
3. Evaluarea și implementarea rezultatului gândirii creative.

Definirea zonei de concentrare a atenției

Pot apărea probleme care se identifică singure. Indivizii determină zone de concentrare creativă precise. Poate fi vorba de o nevoie creativă evidentă. Toate acestea sunt modalități prin care pot apărea zonele de concentrare creativă. Pot exista, de asemenea, modalități mai formale, cum ar fi „Lista indicilor creative” sau programul FAT/CAT™, de stabilire a sarcinilor creative. La finalul acestor posibilități diferite, vor exista zone precise de concentrare creativă a atenției.

Structuri pentru gândirea creativă

Odată ce zona creativă de concentrare a atenției a fost definită, acea zonă poate fi supusă gândirii creative intenționate. Acest lucru poate fi făcut de grupuri sau de indivizi, sau de o combinație între cele două, așa cum am menționat. Această gândire poate avea loc în cadrul structurilor deja existente, cum ar fi cercurile calității ori grupurile orientate pe sarcină, sau pot fi stabilite grupuri de creație speciale (FAT/CAT™) pentru acest obiectiv.

Se întâmplă adesea ca grupul care se ocupă de o temă sau de o problemă să organizeze propria sesiune de gândire creativă intenționată pentru a o rezolva. Poate exista un sistem de sesiuni creative regulate în care sunt alimentate zonele actuale de concentrare a atenției.

Structurile pentru aplicarea gândirii creative vor fi descrise într-o secțiune ulterioară.

Evaluarea și implementarea

Grupul care are stabilită o zonă creativă de concentrare a atenției poate fi implicat, de asemenea, în evaluarea ideilor care apar ca urmare a gândirii creative intenționate. În aceste cazuri, procesul este continuu. Dacă grupul „gânditor“ este diferit de grupul „de implementare“, atunci trebuie acordată atenție transferului ideilor, astfel încât cei de la care se așteaptă să lucreze asupra ideii să fie implicați în proces într-un stadiu suficient de timpuriu pentru a-și putea însuși noile idei.

Ideea importantă legată de creativitatea specifică este că noile idei ar trebui să fie luate în considerare în același mod ca materia primă, tehnologia, patentele, designul sau energia. Ideile noi au o existență și o importanță definite. Faptul că sunt doar produse ale minții nu ar trebui să le devalorizeze. În definitiv, toate progresele umane se datorează lor. Chiar și atunci când o idee nouă nu va fi folosită, ea tot ar trebui tratată formal. Ideea continuă să existe ca o idee nefolosită sau inutilizabilă. Nu este ca și cum ai încerca să aprinzi un foc într-un loc în care acesta este deja aprins. Ideile continuă să aibă valoare fie că sunt, fie că nu sunt folosite.

În cazul creativității specifice este important ca lucrurile să fie precise și clare în fiecare etapă. Definirea sarcinii creative trebuie să fie specifică. Structura pentru aplicarea gândirii laterale trebuie să fie specifică. Rezultatul efortului creativ trebuie să fie specific. Nu în ultimul rând, evaluarea și implementarea (dacă există) trebuie să fie specifice.

Creativitatea specifică nu este o problemă de presentiment creativ, de căutare în jur a zonei de concentrare a atenției, sperând că inspirația îți va oferi ceva util, pe măsură ce

avansezi. Creativitatea serioasă înseamnă să fii serios în cadrul fiecărei etape.

Există grupuri speciale (C&D, marketing, produse noi, grupuri noi de afaceri, strategie corporatistă etc.), care au mare nevoie de creativitatea de zi cu zi. Asemenea grupuri au, de asemenea, nevoie de creativitatea specifică, dar sunt adesea reticente față de definirea zonelor creative de concentrare a atenției și față de realizarea eforturilor creative intenționate; ele simt așa pentru că petrec tot timpul fiind „creative“, neexistând necesitatea unui efort „specific“. Aceasta este o viziune greșită. Chiar și cei mai creativi oameni pot beneficia de natura intenționată a creativității specifice.

Note:

* În original: Fixed Assigned Task/Creative Action Team. (*N. trad.*)

Lista indiciilor creative

Să luăm în considerare două abordări posibile.

Vreau să fiu creativ și mi-am dezvoltat abilitatea de gândire creativă. Acum, voi căuta ceva în legătură cu care să fiu creativ.

Am această zonă definită de concentrare a atenției și am nevoie de câteva modalități de a obține idei noi — ce pot să fac?

În primul exemplu, motivația și abilitatea vin primele și apoi urmează o încercare de identificare a obiectivelor. În cel de-al doilea exemplu, există conștiința unei nevoi definite și apoi căutarea unei modalități de a genera idei în jurul ei.

Nu este o chestiune de a alege ce este preferabil. Cea mai bună modalitate de a dezvolta motivație și abilități creative este de a arăta mai întâi o necesitate definită. Odată ce apar necesitatea și perspectiva unei acțiuni, învățarea abilităților gândirii creative nu mai este un lux periferic, ci ceva obligatoriu. Chiar și așa, este surprinzător cât de des vor oamenii să înceapă invers.

Mai devreme am discutat despre importanța concentrării atenției în creativitate și am menționat această idee iar și iar. Concentrarea atenției este importantă din două motive:

1. Concentrându-ne atenția pe lucruri pe care nimeni altcineva nu s-a concentrat, putem dezvolta idei noi valoroase cu efort creativ minim.
2. Metodele creative sistematice sunt mai eficiente când stabilim clar zona creativă de concentrare a atenției și nu renunțăm la ea.

Am menționat de asemenea că, din experiența mea, cei mai mulți directori au o abilitate scăzută de a stabili zonele creative de concentrare a atenției. Cei mai mulți cred că gândirea este bună doar pentru rezolvarea de probleme. Nu este nevoie să căutăm probleme, pentru că se anunță ele însele. Așa că abilitatea de a căuta probleme sau zone creative de concentrare a atenției nu este una dintre deprinderile de gândire ale directorilor. Obiceiul de a defini zonele care necesită creativitate trebuie dezvoltat. Aici vom discuta despre Lista indiciilor creative.

Lista indiciilor creative presupune să aduni laolaltă, în mod formal, zonele definite care necesită creativitate. Acestea sunt stabilite ca zone creative de concentrare a atenției sau ca sarcini creative.

Alcătuirea Listei indiciilor creative

1. Ca exercițiu creativ, un grup se poate întâlni pentru a alcătui o listă a indiciilor creative. Membrii grupului au primit informații în prealabil și vin cu unele sugestii. La întrunire sunt prezentate idei suplimentare. Rezultatul final ar trebui să fie o Listă a indiciilor creative cu aproximativ douăzeci de elemente.
2. Indivizii dintr-un departament pot fi solicitați să facă propria Listă a indiciilor creative și să o trimită la șeful departamentului, care apoi va alcătui Lista generală a indiciilor creative.
3. Unei echipe i se poate atribui sarcina de a întocmi o Listă a indiciilor creative. Această echipă vorbește cu oamenii din departament și, treptat, realizează Lista indiciilor creative, care apoi este dată înapoi pentru comentarii celor consultați.
4. Un individ realizează o Listă a indiciilor creative, care apoi este trimisă altora pentru sugestii, modificări și adăugiri.

Poate exista o Listă a indiciilor creative pentru un individ, sau pentru un grup, sau pentru o echipă. Poate exista o Listă a indiciilor creative pentru un departament, o divizie sau chiar pentru întreaga organizație. Pot coexista mai multe Liste ale indiciilor creative, care sunt desemnate prin unele nume sau numere.

Elemente ale Listei indiciilor creative

Există tendința de a completa Lista indiciilor creative cu probleme. Astfel, ar deveni doar o altă listă cu probleme. Totuși, ar fi incorect să se excludă toate problemele din Lista indiciilor creative, pentru că și acestea au nevoie de atenție creativă. Ar fi bine să avem o combinație între patru tipuri diferite de elemente.

PROBLEMA: Acestea ar fi concentrări ale atenției asupra scopului și ar fi de tipul dificultății clasice sau al devierii. Cum rezolvăm această problemă și cum depășim acest obstacol? Ar trebui să existe o combinație de probleme cu adevărat dificile, care persistă de mult timp, cu alte probleme, care ar fi mai ușor de rezolvat. Există două criterii de selectare a problemelor:

1. Rezolvarea problemelor ar determina o schimbare foarte importantă și (de preferat) măsurabilă.
2. Efortul creativ ar putea să schimbe ceva (în scopuri motivaționale) în rezolvarea problemei.

Problemele nu ar trebui să fie așa de tehnice sau să solicite așa de multe detalii tehnice, astfel încât oamenii din afara ariei stabilite să nu aibă nicio șansă de a lucra asupra lor. Asemenea probleme sunt potrivite doar pentru o Listă a indiciilor creative dintr-o arie de specialitate definită.

SARCINA DE ÎMBUNĂTĂȚIRE: Aria este definită și tipul de îmbunătățire este specificat. Astfel, există, de asemenea, concentrări creative ale atenției pe scop. Cum putem grăbi asta? Cum putem reduce risipa? Cum putem îmbunătăți calitatea? Sarcinile pot uneori să aibă o ambiție măsurată. Cum putem reduce spargerile cu 50% în următoarele șase luni? Criteriile de selecție pentru îmbunătățirea sarcinilor sunt similare cu acelea pentru selecția problemelor. Totuși, îmbunătățirea presupune acordarea unei atenții mai mari unor rezultate ușor de evaluat. Este esențial să se arate că procesul creativ chiar funcționează. Așa că este importantă alegerea sarcinilor în care rezultatele produc un efect măsurabil — cel puțin, la început.

PROIECTUL: Un proiect poate fi un proiect oficial deja în lucru sau poate fi un proiect special pus în aplicare ca rezultat al unei sesiuni de gândire creativă. Proiectul poate fi autoimpus. Proiectul poate include invitații de a inventa sau a proiecta ceva nou. Proiectul poate include ocazional chestiuni care nu sunt direct legate de muncă, dar pot fi legate de comunitate. Proiectul poate include ca sarcină în sine elaborarea unor noi proiecte creative.

CAPRICIUL ȘI OPORTUNITATEA: Ultima categorie este strâns legată de tipul de concentrare a atenției pe „zona generală”. „Capriciul” alege pur și simplu zona și îi invită pe cei care gândesc să dezvolte idei în cadrul ei. Asemenea zone pot fi rezultatul unor zone neobișnuite de concentrare a atenției care au fost solicitate. Ele pot fi alese, de asemenea, aleatoriu. Această categorie poate să includă, în plus, „oportunități”. La orice schimbare sau la orice produs nou, acest lucru poate fi considerat ca o zonă de oportunitate și pot fi solicitate idei creative. Dacă există o zonă despre care se consideră că are un potențial neutilizat, aceasta poate fi prezentată, de asemenea, ca o zonă de oportunitate.

Următorul exemplu de Listă a indiciilor creative arată gama de elemente:

PROBLEME

Parcarea este prea mică

Numărul celor care participă la diverse activități scade

Cozile de la cantină

Competitorul are costuri operaționale mai bune

Lipsa de comunicare între cercetare și marketing

SARCINI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE

Reducerea timpului petrecut în ședințe

Răspunsul mai rapid la reclamațiile clienților

Preluarea mai bună a mesajelor

Curățarea mai rapidă a matritelor

Mai puține zgârieturi pe suprafețele finisate

PROIECTE

Organizarea excursiilor lunare pentru comunitatea celor în vârstă

Stabilirea sistemului de instruire creativă

Proiectarea unei vitrine pentru expunerea mai bună a produsului

Inventarea unui pupitru pentru computer

Memorarea numelor tuturor celor din departament

CAPRICIU/OPORTUNITATE

Întrerupătoare

Ultimele cinci minute din zi

Semnături pe scrisori

Folosirea unei fibre extrem de elastice

Folosirea expertizei unui grădinar amator

Folosirea Listei indiciilor creative

Lista indiciilor creative poate fi afișată la aviziere și păstrată în birouri. O versiune a ei într-o formă de carte poștală poate fi păstrată în portmoneu. Lista indiciilor creative este publicată în reviste interne și sunt publicate, în același timp, sugestii cu privire la elementele de pe listă.

Lista indiciilor creative poate oferi sugestii pentru instruirea legată de creativitate și, de asemenea, pentru sesiuni formale de gândire creativă.

Indivizii își pot propune să abordeze elemente din Lista indiciilor creative. Grupurile se pot întâlni pentru a-și concentra atenția pe un element sau pe altul.

Elemente din Lista indiciilor creative pot fi atribuite Echipelor pentru Acțiuni Creative în cadrul programului FAT/CAT™.

Nu există nimic imuabil în privința Listei indiciilor creative; elemente din ea pot fi abandonate sau înlocuite de altele. Prima elaborare a listei poate fi foarte diferită de forma sa de după câteva săptămâni, în cazul în care s-au făcut modificări.

Lista indiciilor creative și rezolvarea generală de probleme

Există probleme corporatiste care trebuie rezolvate prin colectarea de informații și de analize ulterioare. E posibil ca unele dintre aceste probleme să fie în curs de investigare în cadrul unor departamente sau grupuri. Lista indiciilor creative nu înseamnă un rezumat al tuturor ideilor emise în cadrul organizației. Un element ar trebui să-și găsească locul în listă dacă pare că se referă la o nevoie creativă; asta în cazul în care problema sau sarcina nu poate fi rezolvată cu ajutorul altor abordări și devine necesară o abordare nouă. Nevoia specifică pentru o idee nouă ar trebui prezentată în locul întregii probleme.

În alte cazuri, pot exista deja unele abordări, dar se solicită una nouă.

Lista indiciilor creative va asigura doar o orientare succintă spre zona de concentrare a atenției și spre nevoia creativă. Ar trebui să existe o descriere cât mai completă a nevoii, disponibilă pentru cei care aleg să-și concentreze atenția asupra sarcinii.

„De ce acest element particular se află pe Lista indiciilor creative?” este o întrebare întotdeauna îndreptățită. Răspunsul la această întrebare ar trebui să fie o nevoie definită de concepte și idei noi. Dacă răspunsul nu este satisfăcător, elementul poate fi scos de pe listă.

Valoarea Listei indiciilor creative

Lista indiciilor creative are mai multe valori diferite.

1. Există subiecte care necesită cu adevărat atenție creativă. Lista indiciilor creative invită oamenii să se gândească la asemenea subiecte. Există o valoare directă a ideilor utile produse prin atenție creativă.
2. În căutarea definirii elementelor din Lista indiciilor creative, oamenii trebuie să privească în jurul lor și să examineze ceea ce fac. În timp, dezvoltă obiceiul de a alege zone creative de concentrare a atenției. Chiar dacă nu se vor găsi, toate, pe Lista indiciilor creative, asemenea zone creative de concentrare a atenției pot fi abordate în alte moduri.
3. Lista indiciilor creative este un memento pentru nevoia de creativitate și contribuie la promovarea unei culturi a efortului creativ.
4. Lista indiciilor creative oferă sarcini creative imediate pentru instruirea creativă și pentru practica tehnicilor creative. Lista oferă, de asemenea, sarcini creative care pot fi atribuite în programul FAT/CAT™.

5. Lista indiciilor creative ilustrează nevoia de gândire creativă, așa că oferă un motiv pentru instruirea creativă.
6. Listele indiciilor creative specializate în anumite domenii pot susține concentrarea atenției pe nevoi creative reale în acele zone.
7. Lista indiciilor creative oferă obiective „oficiale” pentru efortul creativ. Orice element al listei este la fel de valoros ca un obiectiv.
8. Lista indiciilor creative oferă o provocare pentru cei care se consideră creativi. Le oferă ocazia de a-și arăta această abilitate.
9. Lista indiciilor creative oferă interes, implicare și distracție în afara limitelor activităților imediate.
10. Lista indiciilor creative oferă un mijloc de a-i identifica atât pe cei care sunt cu adevărat creativi, cât și pe cei care sunt motivați să fie creativi.

Pericolele

Există câteva pericole asociate cu Lista indiciilor creative. Primul pericol este că lista ajunge să conțină „probleme generale”, care solicită mai mult informații și analize decât nevoia de idei creative noi.

Cel de-al doilea pericol este că Lista indiciilor creative ajunge să fie plină cu elemente neînsemnate, banalizând astfel creativitatea însăși.

Ambele pericole pot fi evitate de către custodele Listei indiciilor creative, care cercetează și formulează cu grijă elementele consemnate. Această funcție extrem de importantă poate fi îndeplinită de către un individ sau de către o echipă mică.

Introducerea creativității

Deja facem tot ceea ce trebuie făcut.

Avem alte priorități, mai importante.

Creativitatea este o chestiune de talent — tot ce poți face e să găsești oameni creativi.

Suntem destul de buni la asta.

Avem câțiva oameni destul de creativi.

Să-ți spun câteva lucruri creative pe care le facem.

La seminarele mele sunt întrebati adesea despre introducerea creativității într-o organizație. Trebuie să le răspund că nu este ușor deloc.

Permiteți-mi să încep cu partea cea mai ușoară. Ideal ar fi să existe un director general care este el însuși creativ sau care înțelege clar nevoia de creativitate.

Acesta a fost cazul regretatului Sam Koechlin, director general la Ciba-Geigy. Acesta a fost cazul regretatului Michael Pocock, director general la Shell. Acesta a fost cazul lui Phil Smith, fost director general la General Foods (înainte de preluare). Acesta a fost cazul lui Gunnar Wessman, care a fost director general al companiei Pharmacia, în Suedia. Acesta a fost cazul lui Ron Barbaro, fost director general la Prudential. Există și alte exemple. În astfel de cazuri, interesul directorului general este urmat de seminare interne care au rolul de a scoate în evidență logica și natura creativității. Acest lucru este foarte important, pentru că există atât de multe concepții greșite despre creativitate. Nu poți să scapi pur și simplu de aceste concepții greșite într-o conversație sau într-o prezentare pe hârtie făcută unui grup. Când Mano Kampouris, director general la American Standard, a devenit interesat de creativitate, a organizat o serie de seminare interne pentru superiori, pentru a-i face pe toți să înțeleagă ce este creativitatea. Deși instrumentele gândirii laterale sunt menționate, nu e vorba atât de sesiuni de instruire, cât de sesiuni de sensibilizare. Ele sunt foarte importante.

În alte cazuri, cineva din conducerea superioară a participat la unul dintre seminarele mele publice și a devenit interesat de subiect. Așa a apărut preocuparea deosebită pentru creativitate la DuPont. David Tanner a participat la un seminar public la Toronto și a devenit interesat de subiect. Acesta a fost urmat de câteva seminare pentru directorii de la DuPont. Odată ce acești oameni au înțeles că nu este vorba de creativitate „nebună”, ci

de o abordare serioasă și sistematică a unui subiect important, s-a obținut susținere pentru un Centru oficial al Creativității, care a fost înființat la DuPont.

Introducerea temeinică a creativității într-o organizație este un lucru personal și este nevoie de conducere. Toată lumea dintr-o comisie poate da din cap și poate fi de acord, acceptând că valoarea creativității este însemnată. Dar nu se face nimic, pentru că există crize, probleme și exerciții de reducere a costurilor, care au prioritate. Creativitatea este un lux pe care și l-ar dori toți, dar pentru care nu insistă nimeni. Este necesar ca un director general sau cineva din conducere să fie „apărătorul procesului” (voi discuta despre asta mai târziu).

Este posibil pentru un grup mic, motivat, dintr-o organizație să dezvolte competențe deosebite în privința creativității și apoi să le folosească ca bază pentru a răspândi creativitatea în organizație? Sunt sigur că este posibil, dar eu nu am întâlnit acest model. Este nevoie de o abilitate de comunicare dezvoltată pentru a trece granițele în zonele paralele, ale celorlalți. Bănuiesc totuși că acest lucru se întâmplă, din când în când.

În teorie, ar trebui să fie ușor să introducem creativitatea ca parte a oricărui program în desfășurare privind managementul calității, îmbunătățirea continuă sau reducerile de cost, din moment ce toate acestea cer un anumit nivel de gândire creativă pentru a furniza modalități mai bune de a acționa. În practică, nu este atât de ușor, deoarece motivațiile și structurile acestor programe sunt atât de rigide, încât nu este loc pentru ceea ce este în mod evident necesar.

Așadar, care sunt modalitățile de introducere a creativității într-o organizație, dacă nu există un director general orientat spre viitor?

Sensibilizarea

Asta implică participarea unui număr suficient de directori executivi, inclusiv a directorului cu cea mai mare experiență, la un seminar despre gândirea laterală. Acesta este modul cel mai simplu și cel mai eficient. Putem încerca să sensibilizăm oamenii folosind înregistrări, dar acest lucru este mai puțin eficient, pentru că nu există efectul de masă.

Cele șase pălării gânditoare

Această procedură simplă a fost preluată rapid de multe organizații pentru că are beneficii semnificative și este simplă. Cadrul este extrem de eficient pentru a face ședințele mai productive și pentru a obține mai multe idei de la oameni, idei

care se răspândesc ele însele. Metoda celor șase pălării nu este preocupată doar de gândirea creativă, dar are câteva elemente relevante în acest sens. Pălăria verde acordă timp și spațiu pentru gândirea creativă. Pălăria verde este o solicitare pentru gândirea creativă. Când este făcută această solicitare, există o conștientizare crescută că poate fi nevoie de creativitate și că poate exista o lipsă de abilitate în această privință. Metoda celor șase pălării limitează, de asemenea, folosirea pălăriei negre la anumite perioade specifice. Astfel devine posibil să se discute idei noi, pe larg și într-un mod productiv.

La un nivel simplu, odată ce directorii văd că metoda celor șase pălării este atât simplă, cât și eficientă, ei devin mai motivați să încerce alte metode pentru a obține o gândire mai bună. Așa că introducerea metodei celor șase pălării poate fi un prim pas util.

Apărător nominalizat/Apărător al procesului

Dacă un director cu astfel de abilități își asumă „creativitatea” ca fiind „preocuparea” sa, atunci introducerea poate avea loc. Acest lucru depinde în totalitate de energia și de abilitățile de comunicare ale acelei persoane. Cu cât creativitatea arată rezultate tangibile mai devreme, cu atât mai repede se va realiza introducerea.

Acest apărător al procesului nu trebuie să fie o persoană în mod special creativă. Abilitățile de comunicare și energia organizatorică sunt mai importante.

Structuri și programe

Stabilirea unui sistem formal pentru Lista indicilor creative sau pentru alte structuri de lucru (vor fi menționate într-o secțiune viitoare) poate ajuta introducerea creativității, dar, în primul rând, cine trebuie să stabilească asemenea structuri?

Programe ca FAT/CAT™, programe asociate cu instruirea creativă intenționată, pot oferi un mijloc pentru introducerea creativității, dar voința trebuie să fie acolo prima. Structurile și programele pot ajuta când există voință, dar nicio idee despre cum să se procedeze.

Cel mai dificil lucru este, de departe, depășirea mulțumirii de sine. Există multe organizații care cred în mod sincer că fac suficiente lucruri în privința creativității. Acestea nu sunt mai mult decât vorbe goale sau activitate într-un anumit sector mic. Când, în cele din urmă, astfel de organizații ajung să aibă probleme cu lipsa proiectelor creative, ele stabilesc fără întârziere un exercițiu de reducere a costurilor, pentru că este

modalitatea cea mai tangibilă și imediată de a obține o oarecare îmbunătățire.

Mulțumirea de sine își este sieși cel mai bun răspuns. Un om care este cu adevărat bun la ceva nu se simte mulțumit de sine și nu crede că este inutil să devină mai bun.

Responsabilitatea

Cine este responsabil de supravegherea programului creativ?

A cui este problema?

Cine se presupune că face lucrurile să se întâmple?

Creativitatea este „un lucru bun” și nimeni nu este împotriva creativității. Toată lumea are nevoie de creativitate, așa că ea este problema tuturor. Tocmai din aceste motive, creativitatea sfârșește prin a fi problema nimănui și nu se întâmplă nimic. Nimic nu se va petrece legat de creativitate decât dacă o persoană are grijă să se întâmple.

Apărătorul procesului

În cazul fiecărui produs nou este nevoie de un „apărător al produsului”. Este cel care pune energie în produs și îl menține în mișcare. Este cel care luptă pentru produs și reprezintă produsul la orice întâlnire, când alții se luptă pentru resurse destinate proiectelor lor. El semnalizează un proiect și îl susține când lucrurile nu funcționează și când toți ceilalți sunt demoralizați. Fără un apărător al produsului, la primul indiciu al unei dificultăți, produsul ar începe să moară.

La fel, este nevoie de „un apărător al procesului”, care să facă lucrurile să meargă în cazul creativității. Creativitatea este la fel de fragilă ca orice produs. Creativitatea are nevoie să fie energizată. Creativitatea are nevoie de un apărător care să lupte pentru ea. Deoarece creativitatea pare o idee în sine atât de bună, oamenii presupun că nu este nevoie să insiste în privința ei. Dar este nevoie, pentru că, în mod natural, suntem mult mai înclinați către rezolvarea de probleme și către colectarea de informații.

Sir Colin Marshall, fostul director general al companiei British Airways, care a fost în mare parte responsabil de schimbarea acestei linii aeriene, crede cu tărie într-un „apărător nominalizat”. El susține că fără un apărător nominalizat nu se vor întâmpla prea multe lucruri. Mulți alții au ajuns la aceeași concluzie. Este nevoie de cineva responsabil să facă lucrurile să se întâmple. Este nevoie de cineva la care poți să te întorci și să întrebi:

Ce s-a întâmplat cu creativitatea?

Cât am progresat?

Poți să-mi prezinți un raport legat de acest lucru?

Deși sunt întru totul de acord cu nevoia de a exista un apărător nominalizat, nu cred că se va ajunge prea departe cu asta. Cineva poate să fie responsabil, dar poate să nu fie în poziția de a investi suficientă energie în această problemă. Modul în care văd eu acest lucru, „apărătorul procesului“ este mai mult decât apărătorul nominalizat. Este adevărat că, în unele cazuri, dacă persoana implicată este foarte energică, atunci cele două funcții pot fi aceleași.

Care sunt trăsăturile necesare unui apărător al procesului?

Apărătorul procesului nu trebuie să fie în mod special creativ. Deseori, există în cadrul organizației cineva motivat să fie creativ, care și-a construit o reputație privitoare la creativitate. Aceasta nu este persoana potrivită să fie apărător al procesului. O asemenea persoană și-a stabilit o nișă din care îi este dificil să iasă. O asemenea persoană poate la fel de bine să fi generat vrăjmășii (născute din frustrare) de-a lungul anilor. O asemenea persoană nu este întotdeauna luată suficient în serios. Creativii sunt adesea competitivi și critici cu privire la ideile altora. Din aceste motive, apărătorul procesului ar trebui să aibă interes și motivație pentru creativitate, dar nu trebuie să fie în mod special un om deosebit de creativ.

Apărătorul procesului trebuie să aibă multă energie și capacitate organizațională. Deoarece creativitatea se intersectează cu multe domenii și pentru că va fi nevoie să se ocupe de multe zone diferite, nu există o cale și un impuls naturale. De aceea, apărătorul procesului nu poate să stea deoparte și să lase lucrurile să curgă de-a lungul unui făgaș stabilit. Este necesar să stabilească lucrurile la fiecare pas al călătoriei.

Apărătorul procesului ar trebui să fie cineva, pe cât posibil, de la nivelul conducerii — care are timp disponibil și energie. Creativitatea are nevoie să fie reprezentată la nivel superior și în ședințele celor cu funcții de conducere. Apărătorul procesului trebuie să fie, de asemenea, un om „de lume“, cu contacte bune și cu abilitatea de a le folosi. Vor fi solicitate grupuri de contact importante. Apărătorul procesului trebuie să fie persuasiv și un bun vânzător. Este ușor să lauzi excesiv creativitatea și să construiești așteptări care nu pot fi împlinite (îți rezolvi toate problemele într-o jumătate de oră). Pe de altă parte, trebuie să convingi oamenii să acționeze, în loc să presupună că domeniul creativ le este inaccesibil.

Apărătorul procesului trebuie să fie capabil să construiască o echipă și să o motiveze. Introducerea creativității nu este o muncă pentru un singur om. Acesta este un alt motiv pentru

care oamenii creativi, care tind să fie singuratici, nu sunt cu adevărat potriviți ca apărători ai procesului.

Toate aceste trăsături extraordinare fac să pară imposibil de găsit un asemenea model, care să nu fie deja suprasolicitat făcând prea multe lucruri. O asemenea persoană nu ar avea timp și energie. O posibilă candidatură pentru apărătorul procesului este cea a unei persoane care a atins o poziție superioară într-o anumită zonă și care nu este interesată să devină director general. O asemenea persoană poate fi în căutarea unei noi provocări. Continuând să facă ceea ce face de ani buni, nu mai are parte de provocare suficientă. O asemenea persoană ar fi un apărător ideal al procesului. Pot exista asemenea oameni disponibili în organizație. O alternativă poate fi o persoană mai tânără, cu atribuții importante. Acest „proiect” poate fi dat acestei persoane pentru a-i testa abilitatea și, de asemenea, pentru a-i extinde accesul în întreaga corporație.

Managerul de concept

Cred că, în viitor, organizațiile vor avea un „manager de concept” oficial. Într-o lume foarte competitivă, în care toate organizațiile ating un nivel de bază al competenței, singurele care vor produce schimbări sunt conceptele mai bune. Vom ajunge să tratăm conceptele la fel de serios ca finanțele, munca, energia și materia primă. Nu va fi suficient doar să sperăm că, „într-un fel”, vor apărea concepte mai bune. Nevoia pentru un „Concept C&D”^{*} formal este discutată în cartea mea *Sur/petition*^{**}. Managerul de concept va fi responsabil în special cu colectarea, generarea și dezvoltarea noilor concepte. Acest rol va fi cheia pentru succesul oricărei organizații. Rolul va merge mult dincolo de strategia corporatistă.

Într-o organizație mică, rolul apărătorului procesului și cel al managerului de concept ar putea fi combinat într-o singură persoană. Într-o organizație mare, apărătorul procesului ar lucra cu și pentru managerul de concept. Rolul managerului de concept este de a ocroti dezvoltarea conceptelor. Rolul apărătorului procesului de creativitate este de a fi sigur că tot personalul dezvoltă și folosește un nivel înalt al abilității creative.

Centrul Creativității

Cu mulți ani în urmă, David Tanner a fost un apărător excelent al procesului creativ pentru compania DuPont. El a înființat un Centru oficial al Creativității, cu personal angajat cu normă

întreagă. Biroul lui se afla lângă biroul directorului general. Acesta este genul de seriozitate cu care creativitatea ar trebui tratată. Investiția în creativitate este la fel ca investiția în cercetare — cu excepția faptului că este mult mai ieftină.

În locul furnizării creativității de câțiva oameni creativi care își folosesc la maximum potențialul, există acum un efort oficial de răspândire a creativității în tot mediul de lucru și, de asemenea, de înființare de structuri pentru încurajarea creativității ca atare.

Centrul Creativității are formatori capabili să-i instruiască pe alții în domeniu. Centrul a instruit coordonatori care acționează ca „manageri de proces” într-o ședință. Un coordonator ar fi invitat la o ședință unde este necesar să se dezvolte idei noi în jurul unei zone de concentrare a atenției. Coordonatorul ar ghida întâlnirea în folosirea diferitelor tehnici creative. În acest fel, participanții la ședință ar fi capabili să aplice tehnici chiar dacă nu au fost instruiți complet în privința lor. De asemenea, ar învăța tehnicile pe măsură ce le aplică propriilor probleme.

Centrul Creativității are rolul de a organiza seminare, ședințe și prezentări și, în general, de a dezvolta o cultură corporatistă a creativității.

Centrul Creativității are o responsabilitate foarte clară și definită pentru dezvoltarea creativității în cadrul organizației.

Ca precauție, ar trebui spus că a înființa un „Centru al Creativității” și a-l lăsa așa nu ar fi eficient. Centrul Creativității nu este substitut pentru apărătorul procesului. Apărătorul procesului este întotdeauna necesar. Odată ce există un apărător puternic al procesului, Centrul Creativității amplifică și concretizează eforturile acelui apărător al procesului. Odată ce creativitatea este stabilită în întregime drept cultură corporatistă, Centrul Creativității ar trebui să fie capabil să-i susțină avântul.

Mai mult, Centrele Creativității, sau Birourile Creativității, ar trebui să evite trivializarea pe care o presupune încercarea de a-și justifica rolul cu activități care sunt distrageri de la inițiativa lor principală.

Apare uneori sugestia că, dacă „instituționalizăm” creativitatea printr-un Centru al Creativității, sau printr-un Birou al Creativității, atunci toți ceilalți și-ar pierde interesul. Este, cu siguranță, un pericol dacă centrul presupune că face întreaga activitate de gândire creativă de care este nevoie. Aceasta ar fi o

greșeală gravă. Scopul Centrului Creativității sau al Biroului Creativității este tocmai de a-i determina mai ușor și în mod mai productiv pe toți ceilalți să fie creativi. N-ar trebui să existe suspiciuni legate de înființarea unei enclave creative care îi exclude pe alții. Este vorba, mai degrabă, de stabilirea unui departament plin de energie într-o organizație. Țelul lui este de a oferi energie celorlalți.

Rețeaua

În plus față de Centrul Creativității este nevoie de o distribuire a celor responsabili local și motivați să investească energie în procesul creativ. În esență, există două tipuri de rețea.

1. O rețea de „apărători ai procesului” sau de coordonatori. Astfel de oameni înțeleg creativitatea, sunt capabili să conducă ședințe creative și chiar oferă instruire creativă. Ei pot lucra în diferite departamente, secții, fabrici etc. Stabilirea și susținerea acestei rețele este o parte-cheie a distribuției generale a creativității. Poate să nu fie suficient să așteptăm ca oamenii să-și ofere serviciile ca voluntari. Ar fi mai bine să selectăm persoana potrivită și apoi să o convingem să devină interesată de creativitate.
2. Cel de-al doilea tip de rețea îi aduce laolaltă pe cei care au fost dintotdeauna interesați de creativitate și care pot fi cu adevărat foarte creativi. Astfel de oameni sunt exemple pentru cei din jurul lor și reprezintă, de asemenea, o resursă specifică talentului creativ. Așa cum am indicat mai devreme, acești oameni nu sunt în mod necesar potriviți pentru a deveni apărători locali ai procesului, pentru că talentul lor creativ nu presupune și talent pentru organizarea și motivarea celorlalți. În unele cazuri, va exista o suprapunere a celor două rețele, dar este important să fie luate în considerare ca rețele separate.

Departamentul de resurse umane

Pe măsură ce corporațiile au ajuns să înțeleagă, în sfârșit, că oamenii sunt resursa lor cea mai semnificativă, au crescut importanța și prestigiul departamentului de resurse umane (DRU). Acest fapt era absolut necesar. Rolul departamentului de resurse umane este cuprinzător și se întinde de la instruire și evaluare la rezolvarea de probleme și la răspundere generală. Oamenii sunt motorul care face organizația să funcționeze, așa

că a-i căuta trebuie să fie o preocupare-cheie în orice organizație.

Responsabilitatea pentru introducerea și derularea programelor de creativitate ar trebui să fie pur și simplu lăsate în seama departamentului de resurse umane? La prima vedere, acest lucru ar avea sens, pentru că dezvoltarea abilităților creative ale întregului personal este, în mare parte, o chestiune ce ține de departamentul de resurse umane. Mai mult de atât, aspectele legate de formarea abilităților creative ar trebui să fie introduse în instruirea care este deja organizată de departamentul de resurse umane. Poate fi văzută, de asemenea, ca un mod convenabil de a gestiona „problema” creativității: „Să o dăm DRU și să-i lăsăm pe ei să se ocupe de ea.”

În practică, departamentul de resurse umane este puternic suprasolicitat cu lucruri pe care oamenii se așteaptă să le facă. Unele dintre acestea sunt rutiniere, altele implică introducerea de noi programe, cum ar fi managementul calității sau serviciul de relații cu clienții. Este un pericol pentru creativitate faptul că ar putea fi văzută ca un alt element în plus pe lista de lucruri de bifat. Creativitatea nu ar primi, în acest fel, energia și concentrarea atenției de care este nevoie.

Așadar, să lași creativitatea în grija departamentului de resurse umane nu este o idee bună, decât dacă există cineva în acest departament care are un grad înalt de motivație, timpul și energia disponibile pentru a deveni apărătorul procesului.

În orice caz, apărătorul procesului trebuie să mențină o legătură foarte strânsă cu departamentul de resurse umane, pentru că dezvoltarea abilităților personale legate de creativitate se încadrează în categoria activităților acestui departament. În probleme de instruire creativă specifică sau de încorporare a vreunui element de creativitate în instruirea de rutină, este nevoie ca apărătorul procesului de creativitate să lucreze cu cei de la resurse umane.

Când departamentul de resurse umane este implicat în derularea programelor de calitate, reduceri de costuri și altele asemenea, ar trebui să existe o legătură strânsă cu apărătorul procesului de creativitate ca să fie posibilă introducerea tehnicilor creative ca un fel de „set de instrumente” pentru utilizarea în aceste programe.

Acolo unde există un program specific, cum ar fi FAT/CAT™, departamentul de resurse umane poate lua conducerea în introducerea creativității în organizație. Ar fi nevoie în continuare de apărătorul procesului în cadrul larg al aplicării abilităților creative.

Așa cum am menționat în prima parte a cărții, deși abilitățile creative sunt evident necesare în programe de calitate și de îmbunătățire continuă, creativitatea trebuie să aibă o identitate a sa. Din acest motiv, strategia DuPont de a păstra creativitatea și îmbunătățirea continuă separat, dar, în cooperare, are sens.

Formatorii

Ca un gest serios pentru susținerea creativității, organizațiile trimit uneori oameni la cursuri ca să învețe tehnici ale gândirii creative. Ideea este că acești oameni se vor întoarce și îi vor instrui pe alții pentru a le folosi.

Acest lucru este cu siguranță util, dar funcționează doar dacă există deja o schemă internă de training solidă, în care formatorii instruiți își vor face loc. Acest lucru poate fi într-adevăr parte a unui program de instruire regulat. În astfel de cazuri, pot fi folosite noile abilități ale formatorilor.

Dar dacă se așteaptă de la formatori să preia responsabilități pentru introducerea creativității în organizație, acest fapt nu se va solda cu rezultate care să funcționeze. Formatorii pur și simplu nu sunt în poziția din care să stabilească programe de instruire pe scară largă sau, mai mult, să dezvolte structuri creative. Aceasta este o așteptare nerealistă.

Formatorii instruiți pot fi o parte importantă a dezvoltării programelor creative, dar ei nu sunt în poziția din care să ofere energie esențială pentru organizare.

Pericolul este că o organizație care a trimis formatori la cursuri poate apoi să creadă că nu se mai poate face nimic în privința creativității. Formatorii instruiți sunt o resursă. Dar resursele trebuie folosite de antreprenori. Apărătorul procesului este antreprenorul creativității din cadrul organizației.

În final, introducerea serioasă a creativității într-o organizație depinde de omul potrivit la locul potrivit.

Note:

* C&D — Cercetare și dezvoltare. (*N. trad.*)

** HarperBusiness, New York, 1992. (*N. a.*)

Structuri și programe

AM FĂCUT ADESEA REFERIRE la temerea că procesul creativ poate fi anihilat de tehnici sistematice sau asfixiat de structuri și programe de instituționalizare. Jucătorii de fotbal sau de baseball talentați joacă pe un teren obișnuit cu reguli obișnuite și totuși talentul lor este ușor de remarcat. Vechea idee potrivit căreia creativitatea înseamnă pur și simplu eliberare de restricții are sens doar atunci când considerăm creativitatea un subiect tabu.

Structurile și programele sunt cadre pentru încurajarea și recompensarea comportamentului creativ.

Cel mai important lucru legat de introducerea creativității într-o organizație este să considerăm comportamentul creativ ca fiind „o așteptare“. Paradoxul este că, mai întâi, trebuie să privim comportamentul creativ ca pe ceva special și extraordinar (pentru că, altfel, toți vor pretinde că erau oricum creativi) și apoi să-l facem o... așteptare. Dar cum facem ceva „o așteptare“? O modalitate este de a pune acea persoană într-o situație în care acest tip de comportament este necesar și trebuie folosit pentru a îndeplini o anumită sarcină. Despre asta sunt structurile și programele.

În această secțiune, voi prezenta câteva structuri și programe posibile. Unele sunt tradiționale, iar altele sunt noi. Nu există nicio sugestie că o organizație ar trebui să încerce să le folosească pe toate sau să folosească multe dintre ele. Pur și simplu, descriu niște posibilități. În general, o structură este ceva mai stabilă decât un program. Un Centru oficial al Creativității este o structură, în timp ce un program de calitate doar rulează în cadrul structurilor existente. Totuși, programele de îmbunătățire continuă și programele de siguranță pot fi permanente.

Programe de sugestii

Unele organizații reușesc să obțină multe lucruri din programele de sugestii, dar în alte organizații programul este aproape inexistent. Japonezii au o cultură a sugestiilor din motivele menționate mai devreme în carte. Unul dintre motivele pentru care programele japoneze funcționează este acela care se referă la faptul că se „așteaptă“ de la oameni să facă sugestii și acestea sunt luate în considerare, de obicei, la nivelul la care au fost formulate. Astfel că sugestiile personalului vin prin cercuri ale calității și sunt examinate la

acel nivel. În Occident, sugestiile sunt toate strânse într-o schemă și apoi sunt analizate într-un punct de colectare la nivelul conducerii. Acest fapt pune o mare presiune pe evaluatori, cărora le este dificil să găsească timp pentru această activitate. Ca rezultat, sugestiile „nebunești” sunt descurajate și programul este folosit doar de puțini oameni, care se simt capabili de sugestii cu adevărat serioase.

Sistemul de recompensare este adesea prea îndepărtat. De obicei, o sugestie trece prin numeroase comitete de evaluare. Dacă sugestia este, în cele din urmă, pusă în aplicare, faptul este recompensat. Mulți simt că nu vor avea vreodată acest tip de idee, astfel că nici nu se deranjează. Mai mult, anumite domenii, cum ar fi ingineria, sunt deschise la sugestiile care se referă la făcut bani, dar în cazul altora, cum ar fi serviciul de relații cu clienții, este dificil să se acorde valoare unei idei noi.

Este mai bine ca recompensa să fie exprimată prin „recunoaștere”, la scurt timp după ce a fost făcută sugestia. Oamenii ar trebui răsplătiți, prin recunoaștere, pentru că formulează sugestii — indiferent de calitatea lor. Pentru a sprijini selecția și, de asemenea, pentru a-i indica celui care a făcut sugestia de ce o idee nu a fost folosită, este important să se precizeze că toate sugestiile trebuie însoțite de o explicație privind modul în care sugestia urmează să aducă „valoare”.

Dacă programele de sugestii sunt păstrate ticăind în fundal, atunci mulți oameni încetează să le observe. Din moment ce programul este întotdeauna acolo, nu trebuie să te ocupi de el azi sau mâine. Din moment ce este posibil să te concentrezi pe orice, nu este necesar să te concentrezi pe ceva anume.

Este o idee bună să existe „explozii scurte de concentrare a atenției”. Astfel că, pentru două săptămâni, accentul poate fi pus pe sugestii legate de „siguranță” și acest lucru poate fi promovat cu postere, anunțuri ș.a.m.d. Apoi, pentru o vreme, nu există niciun accent special. Mai târziu, ar putea fi programate alte două săptămâni, care să fie direcționate către „reducerea costurilor” și, de asemenea, către multă publicitate. Apoi ar putea exista o concentrare a atenției pe „economisirea energiei”, sau pe „reducerea risipei”, sau pe „îmbunătățirea procesului” etc. Fiecare zonă de concentrare a atenției este scurtă și definită. Sugestiile pentru zona specificată de concentrare a atenției sunt cerute în timpul acordat.

Se presupune că oamenii care propun sugestii sunt, de obicei, creativi, dar că nu depun vreun efort intenționat de a-și îmbunătăți abilitățile creative. S-ar putea organiza o instruire

de bază în creativitate, disponibilă pentru cei care solicită așa ceva.

Cercurile calității

Când sistemele cercurilor calității sunt în vigoare, poate fi adăugată instruire creativă pentru a permite cercurilor să funcționeze mai eficient.

Nu ar avea sens să fie introdusă creativitatea chiar de la început, pentru că membrii unui cerc al calității ar putea avea o mulțime de sugestii utile de făcut, folosind experiența și analiza lor logică. Din momentul în care randamentul acestor metode operaționale începe să scadă, instruirea în creativitate va avea sens. Înainte de asta, o asemenea instruire ar putea fi considerată inutilă și complicată.

Folosirea tehnicilor creative în cadrul cercurilor calității depinde mult de zonele creative definite de concentrarea atenției. Ar trebui să se pună accent pe găsirea unor astfel de zone de concentrare a atenției fie în fiecare grup, fie ca exercițiu general. Stabilirea unei Liste a indiciilor creative ar fi utilă aici. Introducerea unei zone creative de concentrare a atenției care furnizează „o problemă“, ce nu poate fi rezolvată direct, este cel mai bun cadru pentru folosirea instrumentelor creativității. În astfel de circumstanțe se constată valoarea instrumentelor.

Poate fi utilă, de asemenea, în accentuarea faptului că, în timp ce calitatea presupune să faci același lucru mai bine, creativitatea poate implica să faci ceva diferit. În plus, creativitatea poate fi de ajutor când vrem să îmbunătățim metodele existente.

Calitatea, îmbunătățirea continuă și scăderea costurilor

Există numeroase programe preocupate de managementul calității, de îmbunătățirea continuă, de reducerea costurilor etc. Ele au propriile obiective, structuri și metode. Există momente când sunt probleme de rezolvat. Sunt momente când este necesar să găsim o cale „mai bună“ de a face ceva. Uneori trebuie să producem alternative suplimentare. Câteodată, aceste nevoi pot fi satisfăcute prin experiență, prin analiză sau prin informații suplimentare. Dar, alteori, există o nevoie reală pentru gândirea creativă. De aceea este necesar să se construiască abilități creative în aceste programe.

Când apare nevoia de gândire creativă, o persoană poate pur și simplu să se conecteze la o tehnică creativă. În afară de setul de instrumente pentru tehnici, sunt importante atitudinile care se

dobândesc în cadrul instruirii creative în toate programele de acest fel. De exemplu, există obiceiul de a schimba ceea ce se face. Există voința de a te opri la ceva ce nu este o problemă, pentru a vedea dacă ai putea descoperi o cale mai bună de a acționa. Există voința de a identifica „punctul fix” și de a căuta alternative.

Există o sinergie evidentă între creativitate și asemenea programe. Uneori, se formează în aceste programe o componentă a creativității, dar este, de obicei, prea slabă. Este mai bine să introducem un element specific abilității creative, care este dobândit direct în calitate de „creativitate” și care este proiectat de oameni cu experiență în creativitate.

Centrul Creativității

Un Centru al Creativității specific este un tip de structură pe care l-am discutat deja. Un asemenea centru are propriile activități și va asigura, de asemenea, coordonarea multor sugestii prezentate în această secțiune. De exemplu, Centrul Creativității ar putea să răspundă de Lista indicilor creative și de dosarul Cloud „9”.

Centrul Creativității oferă o structură energizantă pentru concentrarea atenției. Centrul Creativității susține un cadru pentru colectare și organizare. Centrul Creativității are rolul de a găsi o cale de a realiza lucruri, care nu sunt treaba nimănui altcuiva (din domeniul creativității).

Cercetarea și dezvoltarea (C&D) conceptelor

Aceasta este o sugestie de mare importanță. Conceptele ar trebui să fie tratate la fel de oficial precum C&D în tehnică. Multe organizații cheltuiesc milioane de dolari pe C&D în tehnică, dar nimic direct pe concepte. Se presupune că acestea din urmă apar într-o manieră haotică. Însă, atunci când competența tehnologică atinge acel nivel la care nu mai apar schimbări, intră în acțiune conceptele. Ideea cercetării și dezvoltării conceptelor este prezentată complet în altă carte^{*}. Pentru moment, este suficient să spunem că C&D de la nivelul conceptelor ar însemna o utilizare frecventă a creativității și ar căuta să dezvolte abilități creative în toate zonele. Când organizațiile vor începe să înființeze departamente de C&D în cazul conceptelor, va fi nevoie să ia creativitatea cu adevărat în serios.

Lista indicilor creative

Lista indiciilor creative a fost prezentată în detaliu în secțiunea anterioară. O menționez aici doar de dragul exhaustivității. Lista indiciilor creative este o structură simplă, utilă pentru a introduce creativitatea și pentru a o menține.

Lista indiciilor creative ar trebui organizată pe cât posibil într-o manieră oficială și serioasă. Este ceva ce ar trebui supervizat de către apărătorul procesului sau de către Centrul Creativității. Poate fi o Listă globală a indiciilor pentru întreaga companie sau pentru departamentele mari. Dar ar trebui, de asemenea, să existe Liste ale indiciilor creative „locale”, mult mai specializate.

Sugestii cu privire la elementele din Lista indiciilor pot fi puse cap la cap și publicate (așa cum sunt sau într-o formă rezumativă). Cu siguranță, sugestiile cele mai interesante și de succes ar trebui scoase în evidență.

Dosarul Cloud „9”

Structura a fost dezvoltată de o companie de construcții din vestul Canadei. Cloud „9” înseamnă „vis”. Dosarul este un dosar fizic, care este transmis respectându-se un model de comunicare între directori (și alții). Pot exista mai multe astfel de dosare care circulă, precum și dosare locale pentru zone speciale.

Dosarul ar trebui să ajungă la o persoană o dată pe lună sau o dată la două luni. În acest dosar apar următoarele posibilități:

Ideile noi. Acestea sunt idei care nu sunt originale, dar care poate sunt folosite de altă organizație. Dar nu sunt încă folosite de organizația ta. Ele sunt idei ce pot fi împrumutate sau imitate.

Ideile originale. Acestea sunt idei care sunt prezentate ca originale. Creatorul ideii poate menționa numele său, dacă dorește. Aceste idei pot fi legate de puncte de concentrare a atenției specifice unui domeniu sau se pot baza pe alte materiale din dosar.

Comentarii constructive. Acestea pot fi comentarii ale pălăriei albe, care adaugă experiență sau informații, pentru a susține o idee din dosar. Pot fi comentarii ale pălăriei galbene, pentru a indica valoarea ideilor din domeniu. Pot fi comentarii ale pălăriei verzi, care sugerează alternative sau modificări ale ideilor din dosar. Nu ar trebui să fie comentarii ale pălăriei negre decât dacă se precizează, în același timp, o modalitate de a depăși o problemă posibilă.

Zone noi creative de concentrare a atenției. Acestea pot fi sugestii pentru zone noi de concentrare. Ele pot fi precizate ca probleme, sarcini, oportunități ș.a.m.d. Un loc special în domeniu poate fi

alocat zonelor creative de concentrare a atenției, astfel că acestea pot fi surprinse dintr-o privire.

Dosarul este citit, completat și dat mai departe. Dacă dosarul devine prea voluminos, atunci pot exista dosare de rezervă și un index care indică modul în care pot fi obținute informații suplimentare.

Dosarul Cloud „9” are mai multe roluri:

1. Un memento periodic pentru a gândi creativ.
2. Oferirea de zone creative de concentrare a atenției despre care să se gândească creativ.
3. Idei și concepte la care să se reacționeze.
4. Un canal simplu în care să fie plasate ideile.
5. Valoarea propriu-zisă a ideilor și a sugestiilor.

Valoarea „canalului” este foarte importantă. Multor oameni nu le place să aibă idei, pentru că acestea le dau bătăi de cap. Ideea devine, de fapt, o povară. Ce faci cu acest lucru? Pe cine trebuie să convingi? Cum arăți că funcționează? Dosarul Cloud „9” oferă cel mai simplu dintre canale. Dacă ai o idee nouă, doar aștepti până când dosarul ajunge la tine și apoi îți pui ideea în dosar. Nu trebuie să faci nimic mai mult.

Fișa sarcinii creative

Dosarul Cloud „9” este o „oportunitate”. Nimănui nu i se cere să pună ceva în dosar. Poți să-l citești și să-l dai mai departe fără să adaugi nimic. Fișa sarcinii creative este, totuși, o solicitare creativă specifică. Destinatarului i se cer direct idei creative pe o zonă definită de concentrare a atenției.

Destul de des, oamenii au idei pe un anumit subiect; când sunt întrebați de ce nu au prezentat aceste idei, ei răspund:

Nu era treaba mea.

Nimeni nu ar fi fost interesat de ideea mea.

Nimeni nu mi-a cerut.

Nu vreau să mă obosesc să formulez o idee.

Fișa sarcinii creative este elaborată având ca scop depășirea unei asemenea rezistențe și, de asemenea, provocarea apariției unor idei noi.

În prima parte a Fișei se precizează „sarcina” creativă sau zona de concentrare a atenției. Aceasta ar trebui să fie definită adecvat, dar nu sunt necesare detalii excesive. Este prezentată sarcina propriu-zisă (o sugestie, o soluție, alternative suplimentare, un concept nou etc.).

Fișa poate conține sugestii legate de tehnicile care ar putea fi folosite. O provocare specifică (PO...) poate fi prezentată în Fișa sarcinii, dar destinatarul nu e obligat să o folosească.

Fișa sarcinii creative este trimisă individual unor persoane nominalizate, cărora li se cere o contribuție creativă. Este dat un termen-limită și Fișa sarcinii completată trebuie returnată expeditorului până la acea dată.

Apoi sunt colectate diferite idei și concepte. Dacă sunt necesare informații suplimentare, atunci creatorul ideii poate fi contactat direct. Dacă este necesar, cei care au arătat cel mai mare interes și competențe într-un domeniu pot fi aduși împreună pentru o sesiune de gândire creativă.

Fișa sarcinii creative poate fi organizată de Centrul Creativității sau de apărătorul procesului. Orice persoană, din orice zonă, care are nevoie de o contribuție creativă în privința unui subiect specific, poate trimite o Fișă a sarcinii creative. Este mai simplu, totuși, dacă acest lucru este coordonat de un Centru al Creativității sau de o structură echivalentă. Evident, o Fișă a sarcinii ar putea fi trimisă direct și acest lucru ar putea deveni un obicei ori de câte ori este nevoie de idei noi.

Auditul oportunității

Directorii sunt adesea învinuiți că fac greșeli sau că nu rezolvă probleme. Dar se întâmplă extrem de rar ca o persoană să fie învinuită că a pierdut o oportunitate. Rezultatul este că foarte puțini își asumă riscul de a face ceva nou. Dacă încearcă într-adevăr ceva nou și merge rău, asta înseamnă o notă proastă pentru reputația lor. Dacă nu încearcă niciodată ceva nou, nu riscă niciodată să facă greșeli. Așadar, de unde vine energia inovatoare? Regretatul Sam Koechlin, director general la Ciba-Geigy, mi-a spus odată că i-ar plăcea să vină la el manageri în fiecare an să-i povestească despre toate greșelile comise. Dacă au făcut erori, cel puțin au încercat lucruri noi. Nu a văzut să se întâmple așa ceva în Elveția.

Auditul oportunității^{**} este un mod oficial de a solicita directorilor de a prezenta oportunități sau idei noi pe care le-au luat în considerare în timpul anului. Acest lucru devine o așteptare și o sarcină de îndeplinit. Să nu pui nimic în Auditul oportunității este acum un eșec — să nu faci nimic nu mai este cel mai sigur joc. Astfel, Auditul oportunității este o structură care „cere” gândire antreprenorială. Auditul ar trebui să prezinte oportunitățile luate în considerare, ce s-a făcut în privința lor și de ce nu au fost preluate (sau, dacă au fost preluate, care este progresul realizat).

Auditul oportunității poate fi folosit ca atare sau modificat pentru a fi un Audit creativ.

Sesiunile creative regulate

Ar putea fi stabilit un orar pentru sesiuni creative regulate, într-un departament sau într-o zonă locală. Aceste sesiuni sunt planificate periodic; poate în prima miercuri din fiecare lună. Este stabilită o oră fixă; ar putea fi o ședință la micul dejun sau o ședință la sfârșit de zi. Se stabilește agenda pentru fiecare ședință. Indivizii pot trimite sugestii pentru agendă. Agenda circulă pe la oameni cu o săptămână înainte de ședință și persoanele sunt invitate să gândească creativ în particular înainte de întâlnire. Ar putea chiar să aducă la ședință rezultate formale ale ideilor și ale conceptelor.

Sesiunile creative regulate ar fi organizate de apărătorul „local” al procesului. Este bine ca aceste ședințe să nu fie numite sesiuni de brainstorming, pentru că asta ar putea crea o impresie greșită. Ședințele ar putea folosi denumirea de „creativitate serioasă”, așa cum a fost descrisă în această carte. Formatul unei sesiuni creative va fi descris într-un capitol viitor.

Valoarea sesiunilor creative regulate este însuși caracterul lor periodic. Acest lucru este în contrast cu stabilirea sesiunilor ad-hoc, după cum sunt necesare. Odată ce sesiunile regulate sunt puse în aplicare, în cadrul lor poate fi introdusă concentrarea creativă. Fiecare sesiune încearcă să abordeze un singur element din Lista indiciilor creative.

Pentru că sesiunea creativă ar fi limitată la un număr relativ mic de oameni, este posibil să existe mai multe sesiuni paralele, care se desfășoară în același timp sau în momente diferite. În general, opt oameni este numărul maxim pentru o sesiune creativă.

Organizarea sesiunilor creative, cum ar fi organizarea Listei indiciilor creative, a Fișelor sarcinii creative, Auditul oportunității și restul, este ceva ce poate fi făcut în Centrul Creativității.

Formatorii și instruirea

Evident, instruirea este o structură importantă pentru dezvoltarea creativității într-o organizație. Ea va fi descrisă în detaliu într-o secțiune următoare.

În general, există o instruire care adaugă un element de „creativitate” formării continue, cum ar fi instruirea introductivă sau instruirea pentru programe specifice. Apoi

există o instruire specifică, al cărei scop este să transmită abilități ale gândirii creative.

Instruirea este o piesă esențială în întregul proces al creativității în cadrul organizației. Fără ea, abilitățile creative vor rămâne rudimentare. A te baza pe talentul natural sau pe inspirație înseamnă foarte puțin și se irosește astfel potențialul disponibil. Instruirea într-un cadru puternic are o valoare însemnată, dar dacă este considerată calea unică de a introduce creativitatea într-o organizație, atunci vorbim de așteptări exagerate.

Coordonatorii

Folosirea coordonatorilor (parte a culturii DuPont) este un concept interesant, care a fost deja menționat în paginile anterioare și este inclus aici pentru a completa ideile prezentate. Coordonatorii nu sunt atât formatori, cât „manageri ai procesului“. Ei sunt invitați la o ședință pentru a conduce procesul creativ. Astfel, ei devin ghizi pentru folosirea tehnicilor creative specifice. În acest fel, participanții ajung să le utilizeze sub îndrumare și își pot forma unele abilități de folosire a tehnicilor. În același timp, pot observa procesul aplicat la subiecte de mare interes pentru ei. Așadar, motivația și utilitatea sunt ridicate.

Trebuie avute în vedere câteva precauții. Există pericolul ca participanții să ajungă să se bazeze așa de mult pe coordonatori, încât să nu încerce niciodată să dezvolte abilități pentru ei înșiși. În mod ideal, coordonatorii trebuie să fie doar ghizi, nu să facă treaba în locul participanților.

A învăța tehnicile creative prin aplicarea lor la propriile probleme imediate nu este cel mai bun mod de a le învăța, pentru că atenția este concentrată mai mult pe conținutul problemei tale decât pe procesul de gândire în sine. De obicei, este mai util să înveți tehnicile pe subiecte în care nu ești implicat în mod direct și apoi să le aplici propriilor probleme.

Totuși, sistemul „de coordonatori“ este un mod practic și eficient de a folosi creativitatea în munca dintr-o organizație.

Programul FAT/CAT™

Acesta este un nou program, proiectat special pentru a introduce creativitatea în mod oficial într-o organizație. Așa cum am menționat mai devreme, acronimul este de la: Fixed Assigned Task (Sarcină Atribuită Fixă) și Creative Action Team (Echipa pentru Acțiune Creativă).

Sarcinile sunt fixe și sunt atribuite unor mici echipe de acțiune. Ele au responsabilitatea de a genera idei și concepte noi în

privața sarcinii fixe. Mai multor echipe li se pot atribui mai multe sarcini. Există o structură specifică pentru program și se furnizează, de asemenea, instruire de bază, solicitată pentru echipele participante.

Petrecerea timpului făcând ceva fără un scop anume

În această secțiune am prezentat câteva structuri și programe specifice pentru introducerea oficială și aplicarea creativității într-o organizație. Abordarea obișnuită, aceea de a avea câțiva oameni creativi care își petrec timpul făcând ceva fără un scop anume, în speranța că îi vor inspira pe alții, este total greșită.

Note:

* *Sur/petition*, HarperBusiness, New York, 1992. (N. a.)

** Sugerat în cartea mea *Opportunities*, publicată de Penguin Books, Londra, 1977. (N. a.)

Instruirea

AM SUSȚINUT ÎN ACEASTĂ CARTE că formarea abilităților de gândire creativă se poate realiza într-o manieră intenționată. Acest lucru nu este în acord cu două principii tradiționale ale creativității:

1. Creativitatea este un talent natural pe care unii oameni îl au și alții nu; așa că tot ce poți face în privința creativității este să angajezi oameni care au acest talent natural.
2. Creativitatea constă în a fi eliberat de temeri și inhibiții și, odată acestea înlăturate, este suficient să-ți petreci timpul făcând ceva fără un scop anume și se va întâmpla un lucru util. Pentru a încuraja această joacă, judecata trebuie suspendată.

Nu intenționez să repet aici motivele, atât teoretice, cât și practice, pentru care aceste noțiuni sunt depășite și inadecvate. Putem instrui în gândirea creativă la fel cum putem instrui în matematică, gătit sau joc de tenis. Acest lucru nu înseamnă că o persoană instruită în domeniul creativității va deveni un geniu. Chiar dacă ești antrenat să joci bine tenis nu înseamnă că vei deveni campion la Wimbledon. Creativitatea utilă poate fi folosită din plin de oricine oricând, sub nivelul de geniu.

Instruirea implică voință, abilitate și metodă.

Voința. Trebuie să existe voința de a instrui oamenii în abilități de gândire creativă. Nu este vorba doar despre a pune în evidență talentul lor creativ natural. Acest lucru nu este suficient. Trebuie să existe o încercare asumată de a preda anumite tehnici și proceduri.

Abilitatea. Profesorii și formatorii trebuie să aibă abilitatea de a instrui în creativitate. Acesta nu este un subiect complex, cu condiția ca formatorii să aibă o idee clară despre ceea ce fac. Doar jocul și încurajarea oamenilor să aibă idei „nebunești” nu sunt de ajuns. Efectul ar fi doar temporar. A învăța tehnicile creative formale este ca mersul pe bicicletă pentru prima dată. Totul pare ciudat și nefiresc. Te întrebi cum vei ajunge să fii capabil să stăpânești această abilitate. Te întrebi cum ar putea alți oameni să învețe vreodată. Dar, după un timp, te agăți de asta. Mai târziu, când ești un ciclist competent, te uiți înapoi și te întrebi de ce ți s-a părut dificil. Tot ceea ce ne solicită să facem

lucruri care nu se potrivesc cu obiceiurile și cu tendințele noastre naturale pare ciudat mai întâi.

Depășirea inhibițiilor naturale prin „distracție” și „nebunie” nu este nici singura abordare, nici cea mai eficientă. A înțelege logica creativității are putere mai mare (și este singura cale în cazul tehnicienilor).

Metoda. Există programe formale în instruirea gândirii laterale, care este o abordare specifică și intenționată a creativității serioase. Această carte nu este una „de instruire” ca atare. Există programe pentru furnizorii de instruire pentru ca aceștia să fie capabili să transmită abilitățile gândirii laterale cursanților lor. Uneori, cei responsabili cu instruirea creativă au obiceiul dezastruos de a culege o parte din acest program și o parte din alt program, crezând că acest lucru trebuie să fie mai bun decât orice abordare specifică pentru predarea creativității. Acest lucru este extrem de confuz pentru cursanți, pentru că anumite abordări intră în contradicție unele cu altele. Mai mult, nu există o bază uniformă pentru toate programele. Unele nu au bază deloc. Apoi, unii formatori au tendința de a rescrie un program existent. În afară de ilegalitatea acțiunii, căci se încalcă astfel drepturile de autor, asta nu face decât să satisfacă un orgoliu. Există o mulțime de posibilități pentru dezvoltarea programelor existente și pentru a le completa cu exemple locale, fără să le rescrii. Când acest lucru este făcut pentru a evita să plătești un program, acest lucru se numește piraterie intelectuală și este periculos din punct de vedere legal.

Cerințele instruirii

Cerințele instruirii creative pot fi separate în arii bine definite. Este important pentru formator să aibă în minte foarte clar tipul de instruire oferit.

Acest lucru nu are nimic de-a face cu profunzimea instruirii.

1. Abilitatea creativă generală

Orice persoană implicată într-un proces de gândire are nevoie de unele abilități creative. Oricine trebuie să lucreze cu concepte, percepții și idei are nevoie de abilități creative. Fără abilități creative, poți doar să urmezi o rutină stabilită sau combinații ale ei.

Acest tip de instruire a abilităților creative ar trebui să fie parte a educației la toate nivelurile, de la școala primară la învățământul superior. Dar nu este. Prin urmare, instruirea abilităților creative generale trebuie asigurată în cadrul organizațiilor care vor să beneficieze de ele.

Acesta este tipul de abilitate creativă care ar trebui să fie disponibil oricărei persoane dintr-o organizație — fără excepție. Asta nu înseamnă că același grad de abilitate creativă este necesar la toate nivelurile.

La nivelul conducerii, există o mare nevoie de a înțelege importanța logicii creativității. Creativitatea trebuie văzută nu ca un lux periferic, ci ca o resursă centrală. Obiceiurile și tehnicile gândirii laterale ar trebui să fie disponibile oricui. După aceea, unii directori vor continua să folosească aceste metode în viața lor, alții nu. Tehnici cum ar fi Cele șase pălării gânditoare și Cei șase pantofi de acțiune (descrise într-o carte de-ale mele cu același nume și care tratează tipurile de acțiune) ar trebui stabilite ca părți ale conduitei gândirii.

La alte niveluri, poate nu e practic să se meargă atât de mult în profunzime (dar ar fi folositor, dacă este posibil). Poate fi suficient să se înțeleagă precis valoarea creativității și să se ofere unele tehnici de bază, așa că o persoană care vrea să fie creativă va avea instrumente specifice de folosit. Îndemnul de „a gândi“ are o valoare practică limitată.

2. Creativitatea pentru o zonă specială

Sunt anumite zone speciale unde există o cerere constantă mare pentru idei noi. Într-un fel, „ideile“ sunt produsele acestor zone. Mulți oameni cred că se află în aceste zone pentru că sunt deja extrem de creativi. Într-o oarecare măsură, acest lucru este adevărat. Un talent natural (și motivație) pentru creativitate nu poate decât să se dezvolte prin învățarea metodelor sistematice.

Aceste zone speciale includ cercetarea, în cazul în care creativitatea nu este necesară doar pentru depășirea problemelor, ci și pentru dezvoltarea noilor direcții de cercetare a conceptelor noi. Cercetarea ar trebui condusă mai mult de concepte decât de impulsul natural al tehnologiei. Nu ar trebui să fie o chestiune legată de

Ce putem face — cum putem să folosim acest lucru acum?,
ci mai mult una despre:

Ar fi extraordinar dacă am putea face — cum putem să facem
acest lucru acum?

Instruirea oamenilor de știință și a inginerilor nu dezvoltă suficient abilitățile de gândire creativă. Accentul este pus în întregime pe colectarea și pe analiza datelor.

Zona cercetării are nevoie, de asemenea, de multă creativitate pentru a descoperi aplicații practice ale progreselor noi.

Noi zone întregi de cercetare pot depinde de abilitatea de a dezvolta concepte noi.

Departamente de realizare a produselor noi pot subzista bazându-se pe o rețetă de funcționare cu îmbunătățiri de genul „și-eu-la-fel“. Pot fi lăsați alții să dezvolte o piață și apoi să se meargă mai departe cu un produs îmbunătățit de genul „și-eu-la-fel“. Gândirea creativă poate fi solicitată pentru modificările dorite sau pentru a obține patente.

Când există disponibilitatea de a dezvolta produse cu adevărat noi, nevoia de creativitate conceptuală este uriașă. Produsele noi urmează să funcționeze doar dacă se integrează complet în valorile complexe ale cumpărătorului.* Conștientizarea acestor valori complexe și găsirea unor căi de a le integra reprezintă un exercițiu creativ. Odată ce conceptul este la locul potrivit, este nevoie să se creeze idei pentru realizarea lui. În final, creativitatea este necesară pentru a elabora modalități de pretestare a produsului.

Creativitatea este necesară, de asemenea, pentru a scurta timpul de producție și pentru a reduce costul dezvoltării produsului.

Unele organizații au departamente pentru Afaceri Noi, care sunt în căutare de arii inedite de dezvoltare. Uneori, acest lucru este o chestiune de achiziții și de preluări, alteori, de noi activități comerciale.

Este nevoie de creativitate în căutarea de posibile scenarii viitoare. Este nevoie să se identifice discontinuități care pot aduce probleme sau oportunități. Este nevoie să se elaboreze concepte suficient de adaptabile la condițiile schimbării sau la prognoze imperfecte.

Analiza informațiilor poate indica trenduri, dar cum urmează să interacționeze aceste trenduri? Analiza informațiilor care îți indică trenduri va arăta, de asemenea, aceleași trenduri tuturor celorlalți.

Ce concepte noi poți crea pentru a ieși în evidență? Punctele de pornire într-o construcție pot fi aceleași, dar nevoia de a construi poate să difere.

Uneori, creativitatea este necesară chiar și în analiza informațiilor. Mintea poate vedea doar ceea ce este pregătită să vadă. Va trebui să pornești o idee, o ipoteză, o speculație sau un model în mintea ta pentru a le putea identifica în datele pe care le examinezi.

Structura de C&D a conceptului, menționată înainte, este legată direct de această arie a noilor afaceri.

Orice organizație competentă are o capacitate puternică de livrare. Fără concepte bune, acest potențial este irosit.

Strategia corporatistă ar trebui să fie un utilizator frecvent al creativității, datorită nevoii de a „proiecta” concepte și alternative. Multe incertitudini (viitorul, comportamentul competitiv, presiuni ecologice, comportament guvernamental) cer proiectări flexibile și schimbări de direcție. Unele dintre acestea pot fi derivate prin analiză logică și folosirea conceptelor tradiționale. Foarte des, este nevoie de un concept nou. Putem fi siguri că, în orice situație, conceptele tradiționale ne oferă valoare deplină? Cât ar trebui să investim în efort creativ? Dacă recompensele pot fi mari — așa cum este la nivel de strategie corporatistă — , atunci are sens să se investească masiv în posibilități creative. La sfârșit, toate ideile creative trebuie supuse judecății pălăriei negre, așa că nu există niciun pericol de a cădea în capcana unei idei irealizabile. Îmbunătățirea atât a abilităților de generare creativă, cât și a celor de judecată/evaluare este cea mai bună combinație.

Orice organizație care se mândrește cu abilitățile sale de evaluare ar trebui să fie un investitor frecvent în efortul creativ.

Marketingul este un amestec de analiză, tradiție, strategii „și-eu-la-fel” și concepte creative. Există o sferă de acțiune foarte mare pentru conceptele inovatoare, care are un efect puternic. Pe măsură ce competitorii te prind din urmă în ceea ce privește conceptele inovatoare, trebuie să continui să înaintezi. Modalitățile stabilite de acțiune trebuie, în același timp, folosite și provocate. Trebuie găsite noi sinergii și noi rute către consumator. Valorile se schimbă tot timpul și este necesar să se țină pasul cu schimbările lor, iar acestea să fie transformate în avantaje. Este necesar, de asemenea, să apară noi modificări ale valorilor. Produsele tradiționale trebuie reînnoite și repositionate. Alte segmente de piață trebuie să fie descoperite și create. Întotdeauna există pericolul de a fi prea deștept și de a exagera lucrurile.

În marketing, există o nevoie specială pentru abilitățile legate de concept. Niciodată nu pot fi prea multe concepte noi. Niciodată nu pot fi prea multe căi alternative de punere în practică a unui concept. În unele cazuri, cum ar fi marketingul direct, există posibilitatea de a testa idei destul de ușor. Acest lucru asigură o recompensă pentru generarea de idei diferite. Există întotdeauna tentația de a acționa la fel ca alții și de a rămâne cu ideile despre care se știe că funcționează. În același

timp, există teama că, într-o zi, vechile idei vor înceta să funcționeze sau că un competitor le va face să fie depășite.

Negocierea și înțelegerile nu sunt „arii speciale” tradiționale pentru creativitate, dar ambele implică proiectarea noilor concepte și sugerarea de noi valori. Cu ajutorul proiectării creative, ambele părți pot obține lucruri care au sens pentru ele. Negocierea nu trebuie să presupună doar un schimb de putere, presiune și durere. Pot exista încercări de a face valorile opuse să se potrivească.

În negociere și în conflicte din cadrul relațiilor de muncă există, de asemenea, o arie de acțiune pentru creativitate. Totodată, există nevoia de a crea valori noi și de a găsi căi acceptabile de punere în practică a acestora. Proiectarea alternativelor noi merge dincolo de analiză și este un proces cu adevărat creativ. Publicitatea, relațiile publice, ambalarea, designul pentru fabricare și designul pentru proces sunt, de asemenea, zone speciale, care solicită direct creativitatea.

Am prezentat unele dintre nevoile din aceste zone speciale pentru a indica locul central pe care îl are creativitatea în cazul lor. În fiecare zonă, există pericolul ca tradiția și imitarea să limiteze treptat creativitatea, deoarece tendința este de a avea o viață confortabilă și un risc redus. De ce să-ți asumi riscul, dacă poți să faci o muncă responsabilă fără risc?

Instruirea creativă în aceste zone speciale nu este simplă, pentru că cei din aceste zone se consideră foarte creativi și le displace să fie „învățați” creativitate. Totuși, odată ce au studiat tehnicile, sunt destul de fericiți să le folosească pentru a obține rezultate eficiente. Există o nevoie de a învăța despre creativitate în profunzime, atât în ceea ce privește „logica” creativității, cât și tehnicile formale specifice. Este nevoie de antrenament repetat. Este necesar să subliniem formalitatea tehnicilor, pentru că acestea pot contrasta cu abordarea liberă obișnuită în aceste zone speciale. Gândirea laterală nu ar trebui prezentată ca fiind mai bună decât „creativitatea naturală”, ci doar ca o cale de a obține idei suplimentare printr-o abordare diferită. Într-un fel, tehnicile formale oferă fiecărei persoane un „asistent de creație”, care este, de fapt, aceeași persoană, care operează într-un mod diferit.

3. Abilitățile creative de operare

Există oameni cărora li se poate cere să folosească abilități creative în mod intenționat și formal pentru a genera idei noi. De exemplu, membrii sesiunilor creative regulate vor avea nevoie de abilități de operare ale gândirii laterale, pentru că le

vor utiliza în mod regulat. Echipa din programul FAT/CAT™ va avea nevoie de abilitatea creativă.

Formatorii trebuie să aibă abilitatea de a demonstra aplicarea tehnicilor creative și, de asemenea, trebuie să coordoneze activitatea altor oameni.

Oamenii implicați în aceste grupuri sau echipe de creație speciale sunt oameni care în mod normal nu sunt implicați în gândirea creativă. Așa că abilitățile creative trebuie adăugate experienței lor din diferite domenii. Aceste grupuri sunt mult mai ușor de instruit decât oamenii din zona specială menționată înainte. Asta pentru că nu au un stil consacrat de creativitate și au mai puține probleme legate de orgoliu. Accentul instruirii trebuie pus pe caracterul practic. Nu este foarte important să se înțeleagă logica creativității, dar trebuie să fii capabil să pui în aplicare, cu precizie și în mod formal, diferite tehnici creative. Nu este neapărat util să li se ofere tuturor membrilor echipei întregul set de tehnici creative. Setul de instrumente poate fi redus, dar ele trebuie predate meticulos.

Dintre toate tipurile de abilități creative, abilitatea creativă de operare are o utilitate nemijlocită. Acestea sunt abilități care vor fi utilizate constant. O persoană are nevoie să fie instruită în așa fel încât să poată aplica imediat tehnica de gândire creativă necesară. Este ca și instruirea unui chirurg: dincolo de cunoștințele de fond necesare, trebuie să capete abilități „de tăiere” folosite în operații specifice.

Formele de instruire

Instruirea în gândire creativă înseamnă formarea abilității. Acest lucru presupune instruirea legată de metodele ușor de folosit, dar eficiente în simplitatea lor. Sunt necesare o mulțime de exemple pentru a arăta cum funcționează o metodă. E nevoie de multe exerciții.

Practica ar trebui să fie mereu un amestec de elemente „îndepărtate”, care nu-i privesc în mod direct pe cei care sunt instruiți. Astfel, atenția poate rămâne concentrată asupra procesului de gândire și încrederea poate fi construită în timp ce tehnicile sunt exersate. Din când în când, pot fi discutate nemijlocit subiecte relevante, pentru a demonstra că metodele sunt la fel de performante și în cazul lor.

Cel mai bine este să se practice creativitatea pe subiecte dificile; astfel, poți observa imediat valoarea unei idei. Când sunt alese subiecte ușoare, valoarea ulterioară poate fi doar o opinie mai bună, prin urmare, sentimentul realizării nu va fi puternic, iar

conștiința unei „idei noi” va fi mai slabă. De exemplu, dacă propui ca angajații să fie plătiți la date aleatorii în locul datei obișnuite, este foarte dificil să prevezi ce s-ar întâmpla. Dacă propui un pahar cu un fund rotunjit, atunci ar fi ușor să prevezi consecințele.

Formarea abilității înseamnă întotdeauna formare „din centru”. Acest lucru este în contrast evident cu predarea normală a subiectului, care este o predare „de la margine”. În predarea obișnuită, se pune accent pe distingerea unei situații de alta, pentru a putea fi folosită acțiunea indicată. Se acordă multă atenție zonelor care se suprapun și zonelor gri, pentru că deciziile sunt necesare în continuare în astfel de zone. Cazurile evidente sunt ușoare și clare. Un judecător priceput își petrece tot timpul în aceste zone gri și încearcă să le clarifice. În „predarea din centru”, pur și simplu ignori zonele gri, pentru că nu contează. În schimb, folosești exemple bune și directe pentru a-ți susține punctul de vedere. Proiectezi demonstrații cu ajutorul acestor exemple. Dacă un lucru este confuz, renunți la el pur și simplu și treci mai departe. Intenția ta este ca elevii să rămână cu o idee precisă despre ceea ce ar trebui să facă. Confuzia este marele inamic al dezvoltării abilității.

Alocarea timpului

Există mai multe formate de instruire, pe care le voi enumera aici. Acestea sunt doar sugestii.

Seminarul de o zi (6½ ore)

Asemenea seminare sunt utile pentru că oferă o înțelegere a creativității pentru grupuri mari. Ele sunt necesare pentru a sensibiliza organizațiile cu privire la importanța creativității. Sunt acoperite în acest timp unele dintre tehnicile de bază ale gândirii laterale, dar există doar o posibilitate limitată de practicare a tehnicilor. Dar multe lucruri pot fi cuprinse în acest timp. Acest tip de seminar este potrivit, de asemenea, pentru managementul de la nivelul cel mai de sus. Nu este nicio limită a numărului celor care pot participa la un asemenea seminar. Este posibil să ai de-a face cu peste 500 de participanți sau chiar mai mulți.

Seminarul de două zile (11½ ore)

Seminarul de două zile acoperă același teren ca seminarul de o singură zi, dar include și alte materiale. Principala diferență este oportunitatea mult mai mare de a practica tehnicile și de a avea o idee despre ele. Din acest motiv, numărul celor care participă ar trebui să fie mai mic (în jur de 50). Este posibil să

se organizeze seminare cu un număr mai mare de participanți, dar se va acorda mai puțină atenție individuală.

Instruirea formatorilor (5 zile sau 40 de ore)

Acest tip de instruire este proiectat în mod specific pentru a echipa formatorii cu instrumente și metode pe care să le transmită celor veniți la pregătire. Stilul este destul de diferit de seminarele de o zi sau de două, care vizează învățarea tehnicilor pentru ca participanții să le utilizeze individual. Se pune un accent deosebit pe exersare, așa că metodele sunt înțelese clar într-un sens practic și pot fi clarificate neînțelegerile într-o sesiune de instruire ulterioară.

Seminarul de gândire laterală avansată (5 zile sau 40 de ore)

Acest tip de instruire este proiectat pentru cei care au o nevoie personală mare de a folosi abilități creative. Nu este un program pentru formatori, ci un program pentru utilizatori. Sunt prezentate unele dintre tehnicile avansate ale gândirii laterale (cum ar fi „flowscapes“^{**}). Se pune accent pe practica individuală și pe lucrul în grup. Numărul participanților la aceste cursuri este de 20 de persoane.

Acum, urmează diferite module proiectate pentru a fi folosite de formatorii instruiți ai unei organizații.

Modulul de 40 de ore

Acesta este un curs aprofundat, proiectat pentru angajații din zone speciale, care vor avea nevoie de gândirea creativă în munca lor.

Modulul de 20 de ore (la nivel de conducere)

Acesta este destinat directorilor, care nu au nevoie de creativitate în mod special, dar se pot folosi de creativitate atât în propria lor muncă, cât și pentru a putea să-i încurajeze pe alții să și-o dezvolte.

Modulul de 10 ore (abilitatea de bază)

Acest modul ar acoperi tehnicile gândirii laterale, așa cum ar putea fi necesare grupurilor creative de operare. Accentul cade pe aplicarea directă a tehnicilor.

Modulul de (minimum) 5 ore

Acest modul conține strictul necesar și acoperă o selecție de metode. Este instruirea care ar putea fi folosită pentru tot personalul dintr-o organizație. Dacă o sesiune mai amplă de instruire nu se justifică, acest modul ar fi suficient pentru echipele programului FAT/CAT™.

Fiecare dintre aceste module poate fi scurtat prin reducerea timpului alocat practicii. Acest lucru nu este recomandat, din moment ce odată cu formarea abilității este necesară și experimentarea abilității. Poți să ieși pe cineva și să-i arăți jocul de tenis. Dar acest lucru nu o transformă pe persoana respectivă într-un jucător de tenis. Pentru a deveni jucător de tenis, trebuie să ieși pe teren și să practici acest sport. De aceea, practica ghidată este o parte atât de importantă pentru instruirea în creativitate.

Modulele pot fi despărțite în segmente de durată diferită, în funcție de stilul de instruire al diferitelor organizații. De exemplu, modulul de 20 de ore ar putea fi împărțit în segmente de patru ore. Ca principiu general, cu cât sunt mai multe segmente, cu atât va fi mai eficientă instruirea, fiindcă timpul de intervenție va permite atât practica, cât și „aprofundarea” metodelor. Predarea creativității într-o singură etapă prezintă riscul obosirii participanților și favorizarea unor procese în detrimentul altora (la fel de importante), care sunt ignorate.

Note:

* Vezi *Sur/petition*, HarperBusiness, New York, 1992. (N. a.)

** „Flowscares” este o tehnică cognitivă de cartografiere, prin care se construiește diagrama fluxului conștiinței, legat de o idee, o temă sau un subiect. (N. trad.)

Formatele

ÎNTOTDEAUNA AM PREFERAT să tratez tehnicile de gândire laterală ca pe „instrumente“. Un tâmplar are câteva instrumente (ciocan, fierăstrău, rindea, daltă, burghiu etc.) și le folosește adecvat. Nu există o succesiune anume de pași pe care tâmplarul trebuie să o urmeze. Odată ce tâmplarul acumulează experiență în folosirea instrumentelor, știe la ce e bun fiecare. Sunt întotdeauna un pic suspicios în privința programelor de instruire care prezintă cursantului pași de urmat detaliați. Acest lucru arată impresionant și este foarte bun în pregătirea lecțiilor. Dar, înapoi la lucru, cursantul uită succesiunea și este pierdut. Dacă nu există o anume succesiune, folosești instrumentul așa cum crezi că este adecvat. Succesiunea poate să nu fie cea mai bună, dar tot va fi eficientă.

Cea mai importantă idee în proiectarea programelor și a sesiunilor de instruire este că tot ceea ce este predat ar trebui să fie simplu și practic. Acest lucru este prea des uitat de aceia care caută să elaboreze o procedură impresionantă în complexitatea ei, dar prea complicată pentru a fi pusă în aplicare. Sunt mult mai interesat de „simplitatea eficientă“. Tehnica celor șase pălării gânditoare este un exemplu de simplitate eficientă.

Este important să existe câteva exemple de formate practice în cadrul cărora să fie utilizate instrumentele gândirii laterale.

Utilizarea imediată

Este posibil să folosești o tehnică de gândire laterală instantaneu, imediat. Gândește-te la următoarea scenă:

Nu am progresat către ceva nou. Tot revenim la aceleași idei. Să încercăm un cuvânt aleatoriu (tehnica). Concentrarea atenției pe scop: prea mulți oameni întârzie la serviciu. Cuvântul aleatoriu este „punte“ (obținut dintr-o listă de șaiszeci de cuvinte prin consultarea secundarului unui ceas). Două minute de gândire individuală.

Două minute de gândire individuală.

Ce idei aveți? Să începem cu tine.

Odată ce te afli pe o punte, trebuie să traversezi pe partea cealaltă. Așadar, ideea este să avem oameni care intră în sediile noastre înainte să înceapă lucrul. Am putea oferi ziare matinale pentru citit, mic dejun simplu și altele asemenea.

Am ajuns la aceeași idee de la punte dentară, gură și a mânca.

Puntea este o modalitate de a face oamenii să traverseze ceva. Putem să facem oamenii „să traverseze“ orașul? Am putea să avem propriile noastre autobuze care să strângă oamenii dintr-un punct central. Ar putea chiar să lucreze în autobuz. Ar putea fi programate ședințe în autobuz pentru a folosi timpul destinat călătoriei.

M-am gândit la o punte suspendată. Asta ar putea însemna suspendarea oamenilor care întârzie. Dar ce putem spune despre situația opusă: a da un bonus celor care ajung cu cinci minute mai devreme, mai mult de o dată pe săptămână.

Bun. Avem câteva idei aici. Le putem rezuma...

Întregul proces ar putea dura șase minute. S-ar putea acorda timp suplimentar pentru explorarea ideilor care au pornit de la cuvântul aleatoriu, extrăgând concepte și găsind diferite modalități de a le folosi (de exemplu, recompensă pentru cei care ajung mai devreme).

Putem observa altă folosire imediată, chiar mai simplă, a unei tehnici.

Avem nevoie de câteva idei pentru a acoperi mesele dintr-un restaurant. Vom încerca folosind câteva alternative directe. Punctul fix este: atenția la suprafața meselor. Iată câteva idei imediate.

Fete de masă

Persoanele care iau masa aleg propria față de masă.

Șervete de masă.

Nimic. Doar o masă curată.

Plăci ceramice încrustate.

Blaturi de masă detașabile.

Un fel de mușchi sau de iarbă.

O suprafață de sticlă cu ceva interesant dedesubt, cum ar fi un obiect vechi de artă sau chiar furnici care se agită într-un recipient sigilat.

Citate celebre pe o suprafață din plastic laminat.

În regulă. Avem câteva idei aici.

Un asemenea proces ar putea să dureze patru minute. Este interesant de observat cum alternativele au evoluat de la convențional la „nou“, imediat ce a fost sugerată ideea provocatoare „mușchi sau iarbă“.

Ar fi putut să urmeze o întreagă serie de suprafețe „interesante“ pentru masă. În acest moment, conceptul de „ceva interesant de privit sau despre care să vorbim“ ar fi putut fi extras și prezentat ca un nou „punct fix“.

Se poate crede că aceste utilizări imediate sunt atât de obișnuite, că nu este necesar să fie formale. Dar formalitatea adaugă valoare. De exemplu, definirea punctului fix când căutăm alternative este mai importantă decât formularea „hai să descoperim niște alternative“.

Formatele individuale

Am discutat deja despre momentul potrivit în care indivizii sau grupurile pot folosi gândirea laterală. Cel mai mare avantaj al utilizării individuale este rapiditatea, deoarece nu există feedback al grupului și nici nevoie de timp pentru discuții. În general, aplicarea unei tehnici de către grup durează mai mult cu trei-cinci minute decât în cazul unui singur individ. O altă caracteristică de economie a timpului când se lucrează individual se referă la faptul că ideile și conceptele sunt scrise pe măsură ce sunt produse, ceea ce nu se întâmplă când ideile sunt generate în discuții de grup.

ETAPA 1. CONCENTRAREA ATENȚIEI

Identificarea și clarificarea zonei de concentrare a atenției

Introducerea informațiilor, dacă este necesar

Exprimarea și definirea alternativă a zonei de concentrare a atenției

Alegerea de subzone de concentrare a atenției pentru utilizarea ulterioară

ETAPA 2. TEHNICA

Alegerea tehnicii

Stabilirea tehnicii (crearea unei provocări)

Folosirea tehnicii

ETAPA 3. REZULTATUL

Extragerea conceptelor

Lucrul cu conceptele

Recolta

Tratarea ideilor

Rezultatul formal

Este dificil să stabilim intervale fixe, pentru că fiecare etapă poate avea o durată mai lungă sau mai scurtă, în funcție de zona de concentrare a atenției, de tehnica particulară aleasă, de fluxul ideilor și de cantitatea de lucru necesară. Un reper general ar putea fi: trei minute pentru etapa de concentrare a atenției, trei minute pentru etapa tehnicii și șase minute pentru etapa rezultatului. Durata intervalului pentru etapa rezultatului va varia în funcție de natura sarcinii. Dacă tehnica de gândire laterală este folosită pentru a găsi câteva idei noi, atunci nu sunt multe de făcut în etapa rezultatului dacă niciuna dintre ideile

generate nu este cu adevărat nouă. Dacă, totuși, tehnica este utilizată pentru a genera idei ca atare, atunci etapa rezultatului trebuie aprofundată.

Extragerea conceptelor din idei și lucrul cu conceptele pentru a le îmbunătăți și pentru a produce idei noi sunt parte a etapei rezultatului, fiindcă urmează folosirii directe a tehnicii.

La un moment dat, pot fi puse în practică mai multe tehnici. Totuși, nu este recomandat să se apeleze la mai mult de trei tehnici în aceeași sesiune.

Concentrarea atenției

Tehnica 1

Tehnica 2

Tehnica 3

Rezultat

În munca individuală, lucrul cu conceptul, recolta și tratarea ideilor pot fi realizate împreună, după utilizarea tehnicii finale. Când se lucrează în grup, aceste lucruri trebuie făcute după fiecare tehnică pusă în aplicare.

Exemplu:

CONCENTRAREA ATENȚIEI

Îmbunătățirea semafoarelor în orice fel

Concentrarea atenției pe scop

Semafoarele să îndeplinească aceeași funcție ca în prezent

TEHNICA 1. TEHNICA CONTESTĂRII

De ce luminile sunt așezate vertical?

De ce luminile sunt așezate la înălțime?

De ce există un set de lumini?

Concept:

Mai multe lumini în mai multe locuri

TEHNICA 2. TEHNICA EVITĂRII

E de la sine înțeles că luminile ar trebui să fie vizibile

PO, semafoarele nu sunt vizibile

Idee:

Un semnal radio care aprinde o lumină roșie în fiecare mașină, dacă lumina aprinsă a semaforului este roșie.

Rezultatul

Conceptul luminilor multiple ar putea sugera duplicarea luminilor în locuri diferite. Poate lumini puse pe drum, astfel că o bandă de drum își schimbă culoarea. Poate luminițe aranjate într-o formă specială.

Conceptul extras de la lumina declanșată de semnalul audio din mașină este că fiecare mașină ar răspunde automat la lumini. Acest lucru ar putea fi făcut prin modificări în suprafața drumului pentru a produce protuberanțe sau o barieră fizică. Un sunet ar putea, de asemenea, să fie declanșat în mașină.

Recolta:

Două direcții generale: formă și așezare diferită a luminilor și ceva în mașină care răspunde automat la lumini.

Ideile „ca exemplu“: lumină sau sunet în mașină declanșate de un semnal radio; bandă de lumină pe drum; modificare a suprafeței drumului; mai multe lumini aranjate în forme.

Schimbarea în gândire: de la a privi luminile însele la a privi răspunsul mașinii. De asemenea, trecerea de la un răspuns opțional al mașinii la un răspuns forțat, ca în cazul barierei.

Modelarea ideilor:

Poate lumina roșie ar putea fi mai mare decât celelalte. Sau ar putea să existe două lumini roșii.

Dispozitivul de răspuns din mașină este un mecanism suplimentar, astfel că, dacă el eșuează, sistemul obișnuit al luminilor ar opera în continuare.

Gândirea suplimentară a solicitat dezvoltarea conceptului unei bariere fizice care ar împiedica înaintarea mașinii, dacă lumina este roșie.

Rezultatul formal:

Ideea. Ideea este o lumină roșie mai mare sau dublă pentru a fi mai vizibilă.

Valoarea. Este mai important să vezi lumina roșie decât oricare alta.

Conceptul. Un sistem de răspuns în mașină pentru a indica starea luminilor.

Valoarea. Avertisment timpuriu și puternic în privința faptului că luminile de dinainte sunt roșii.

În acest exemplu, recolta și tratarea ideilor ar fi putut fi mai detaliate. De pildă, dificultatea în cazul semnalului audio este de a distinge mașini care vin dintr-un sens de mașini care vin din alt sens (ar putea fi necesar ca semnalul să fie înainte de intersecție). Este întotdeauna util să folosești lista de verificare pentru recoltă și, de asemenea, pașii diferiți pentru „tratarea“ ideilor care apar.

Formatele de grup

Etapele formatului de grup sunt similare celor specifice formatului individual, dar ceea ce se întâmplă în cadrul lor este, evident, diferit.

Etapă concentrării atenției

1. Un individ care aduce solicitarea creativă grupului poate prezenta zona de concentrare a atenției asupra căreia grupul urmează să lucreze. Este oferit, de asemenea, rezumatul datelor necesare.
2. Membri ai grupului fac sugestii pentru zonele de concentrare a atenției. Sunt discutate zone de concentrare a atenției și definiții alternative. Este decisă o formă finală a zonei de concentrare a atenției. Tipul zonei de concentrare a atenției este exprimat clar.

Etapă tehnicii

1. Un formator, sau cineva care conduce procesul creativ, poate decide tehnica și poate chiar să o prezinte grupului, pentru ca membrii să lucreze cu ea.
„Vom folosi tehnica cuvântului aleatoriu. Semafor PO nor.“
Membrii grupului lucrează asupra acestui lucru, fie individual, pentru aproximativ trei minute, fie în colaborare cu ceilalți, ca o echipă.
2. Formatorul indică tehnica și apoi fiecare o preia și lucrează cu ea singur, ca și cum ar fi lucrat într-un format individual.
„Vreau să folosim tehnica evitării. Preluati-o în mod individual și folosiți-o.“
3. Grupul poate discuta ce tehnică să utilizeze. Dacă va fi folosită o tehnică provocatoare, atunci pot fi făcute propuneri pentru provocare. Apoi, este aleasă una dintre provocările propuse ca fiecare să lucreze cu ea. După aceea, lucrul poate fi desfășurat individual sau în grup.
În ansamblu, este cel mai bine ca fiecare să lucreze cu aceeași provocare la un moment dat, pentru că discuția este apoi mai productivă. Dacă fiecare lucrează cu o provocare diferită, ar putea la fel de bine să muncească individual.

Etapă rezultatului

În cazul lucrului în grup, există întotdeauna o etapă a rezultatului după fiecare tehnică. Aceasta nu este o recoltă completă, ci o formă simplificată, care are următoarele elemente:

1. Indivizii își prezintă rezultatele propriului efort creativ.

2. Notarea ideilor și a conceptelor.
3. Se pornește de la concepte și se ajunge la idei.
4. Discuție generală (construirea ideilor).

Următoarea etapă

Următoarea etapă poate consta în continuarea discuțiilor de grup sau în introducerea unei tehnici suplimentare. Acest lucru se întâmplă așa cum este indicat mai sus.

Rezultatul final

Rezultatul final constă în recolta integrală în urma întregii sesiuni, tratarea completă a ideilor și prezentarea rezultatului formal.

Recolta poate fi făcută de grup ca întreg sau indivizii pot încerca să aibă propriile recolte și rezultatele diferite sunt aduse împreună după aceea.

Tratarea ideilor și a rezultatelor formale sunt realizate în urma cooperării între membrii grupului.

Din nou, este dificil să stabilești intervale fixe, pentru că timpul va depinde de numărul de oameni din grup, de natura subiectului, de tehnica aleasă (evantaiul de concepte durează mai mult) și de fluxul ideilor. Cu cât sunt mai multe idei, cu atât mai lungă va fi perioada recoltei și a tratării ideilor.

Timpul aproximativ pentru un modul de 30 de minute ar fi împărțit după cum urmează:

Etapa concentrării atenției: 3 minute

Etapa tehnicii: 3 minute

Etapa rezultatului: 10 minute

Rezultatul final (recolta etc.): 10 minute

Rezultatul formal: 4 minute

Cum am menționat înainte, timpul petrecut cu recolta și cu tratarea ideilor va depinde de natura sarcinii creative. Dacă este doar o căutare de idei noi, atunci cele care nu sunt noi trebuie tratate în profunzime. Dacă nu există idei noi, concepte noi sau chiar idei „ca exemplu“, atunci etapa rezultatului final poate fi înlocuită de o tehnică suplimentară.

Modulul de 30 de minute poate fi repetat, dar etapa finală a rezultatului are loc doar la sfârșitul sesiunii complete, așa că secvența s-ar derula după cum urmează:

Concentrarea atenției

Tehnica 1

Rezultat

Tehnica 2

Rezultat

Rezultat final

Înregistrarea

În mod tradițional, sesiunile creative de grup au nevoie de cineva care ia notițe. Din experiența mea, am descoperit că cei care iau notițe încetinesc procesul în mod considerabil și, de asemenea, reduc mult rezultatul ideilor. Asta se întâmplă pentru că cel care ia notițe este suprasolicitat; toată lumea se uită la el pentru a i se nota ideea. Cel care ia notițe scrie ideile într-o formă simplificată sau, mai des, presupune că s-ar potrivi la o rubrică anterioară. Este destul de ușor și logic să pui o idee nouă la o rubrică deja existentă, pentru că ideea chiar se potrivește acolo. Dar, mai târziu, este imposibil să extragi natura specială a ideii puse în acea rubrică.

Am participat la ședințe creative care erau din ce în ce mai interesante pe măsură ce evoluau. Apoi am ascultat rezultatul, care era incredibil de prost. Esența ideilor individuale a fost pierdută complet în procesul de înregistrare.

Preferința mea este pentru înregistrările de sunet, care apoi pot fi recoltate după cum dorește fiecare. Cel mai bine este să existe mai multe aparate de înregistrare, căci intențiile de a face copii sunt rareori urmate. Asemenea înregistrări au marele avantaj că permit acordarea atenției și unor propuneri care puteau foarte ușor să fie trecute cu vederea. Se întâmplă adesea ca, dacă mulți oameni așteaptă să spună ceva, o remarcă valoroasă să se piardă, din moment ce următorul vorbitor nu o culege, ci oferă ceva ce aștepta să zică.

O alternativă la un dispozitiv de înregistrare audio (dictafon, telefon personal sau altele asemenea) este ca fiecare individ din grup să aibă responsabilitatea de a nota acele idei și concepte care par valoroase. Conform naturii umane, există probabilitatea ca toate ideile să fie notate de o persoană sau alta. Când munca individuală este realizată în timpul unei sesiuni de grup, rezultatul poate fi dat în formă scrisă chiar dacă este formulat și verbal.

Dacă sunt lipite o mulțime de bucăți de hârtie pe pereții încăperii, cu siguranță va exista un sens al realizării, dar acest fapt poate încetini lucrurile și poate reduce procesul creativ, din moment ce oamenii încearcă să lucreze de la ideile deja notate. Acest lucru este inutil când pot fi folosite procese provocatoare intenționate. În cazul evantaiului de concepte, este necesar un flipchart sau o tablă albă, atunci când este efectuat ca un exercițiu de grup.

Structura grupului

Un grup este definit ca un număr de oameni aduși împreună pentru un scop. În acest caz, scopul este gândirea creativă. În brainstormingul tradițional, grupul este o parte esențială a procesului. În gândirea laterală, grupul folosește tehnicile gândirii laterale formale, și atunci când se lucrează în grup, și atunci când se lucrează individual. Grupul poate adăuga valoare suplimentară, permițând discuțiile și dezvoltarea ideilor sau a conceptelor generate. De exemplu, un individ are o idee, cineva din grup merge înapoi către concept și altcineva propune o cale chiar mai bună de a pune conceptul în aplicare.

Numărul participanților

Numărul ideal este șase. Patru oameni creativi și constructivi s-ar descurca foarte bine. Opt este numărul maxim. Acesta permite unor membri din grup să fie tăcuți, în loc să fie toată lumea activă în permanență.

În procesul gândirii laterale, membrii grupului pot, din când în când, să lucreze individual, folosind tehnicile formale ale gândirii laterale. Când se întâmplă astfel, este necesar ca acești oameni să alimenteze grupul cu rezultatele gândirii lor. Asta ia timp: în jur de două sau trei minute de persoană. Dacă grupul este mare, atunci acest proces de feedback va dura prea mult.

Mai mult, grupurile mai mari le permit unora să fie leneși și să stea deoparte, lăsându-i pe alții să lucreze. De asemenea, grupurile mari îi încurajează pe unii să-și asume un rol de „observator” sau un rol „critic” și să comenteze ideile altora. În grupurile mici, se așteaptă ca fiecare să aibă o contribuție egală. În grupurile mari, oamenii pot beneficia de o competență „oficială” și acest lucru poate inhiba performanța grupului.

Tipul participanților

Se spune uneori că este necesar să existe și persoane străine de tema discutată, pentru a da o abordare nouă. Acest lucru are un sens, dar nu este atât de necesar când provocările pot fi stabilite în mod intenționat. În gândirea creativă tradițională nu exista un mod formal de a stabili provocări, așa că totul se baza pe idei „nebunești” și pe inocență.

O parte a scopului creativității în grup este dezvoltarea abilităților gândirii creative. Acest scop este cel mai bine servit având grupul format din oameni care vor lucra împreună.

Dacă, în situații specifice, scopul grupului este de a crea la modul serios unele idei noi necesare, poate fi un avantaj faptul de a avea un om sau doi din afară sau cel puțin din diferite departamente.

Când sunt examinate probleme strategice, probabil cel mai bine este ca membrii grupului să vină de la nivelurile de management care, în mod normal, lucrează cu asemenea subiecte. Dar dacă atenția este concentrată asupra procesului sau a activității dintr-un departament anume, atunci o secțiune transversală pe verticală poate avea rezultate, apelându-se la oameni de la diferite niveluri.

Rolurile oficiale

Există un singur rol oficial; acesta este „organizatorul grupului“. Organizatorul grupului stabilește timpul și locul ședinței și îi reunește pe membri. Organizatorul grupului pornește și oprește ședința. Organizatorul grupului stabilește agenda (de obicei, după ce se consultă cu alții).

Organizatorul grupului acționează ca președinte în timpul întâlnirii, pentru a se asigura că nu vorbesc prea mulți în același timp. Organizatorul grupului poate încerca să-i aducă pe participanți înapoi la zona de concentrare a atenției, repetând acest lucru la anumite intervale sau solicitând, dacă e cazul, o schimbare formală a zonei de concentrare a atenției.

În general, organizatorul grupului poartă „pălăria albastră“, care controlează gândirea. Organizatorul grupului propune tehnicile care vor fi folosite de indivizi sau de grup. Organizatorul grupului supraveghează stabilirea provocărilor, furnizarea de cuvinte aleatorii etc. Organizatorul grupului programează feedbackul indivizilor. Organizatorul grupului face aranjamente pentru înregistrare sau pentru alte metode legate de rezultat.

În unele cazuri, rolul organizatorului poate fi preluat de un coordonator instruit, care este „manager de proces“ pentru ședință. Funcțiile prezentate mai sus devin apoi funcțiile coordonatorului. În asemenea cazuri, „președintele“ ședinței nu este aceeași persoană cu coordonatorul. Coordonatorul este invitat la întâlnire de către președintele ședinței, care face parte din grup și este responsabil de înființarea grupului și de urmărirea agendei. În aceste cazuri, coordonatorul este un „angajat“ adus să ajute la derularea părții creative a ședinței. Președintele ședinței este responsabil de conținut și de zona de concentrare a atenției.

Nu există nicio persoană care să ia notițe, din motivele prezentate.

Timpul

Mulți factori afectează durata. Dacă ședințele urmează să fie ținute ca sesiuni creative regulate, atunci fiecare ședință poate fi

scurtă. Este dificil să aduci împreună oamenii necesari, care trebuie să se deplaseze și care nu pot renunța ușor la propria lor muncă, astfel că la ședință timpul trebuie exploatat la maximum. Dacă există zone importante care au urgentă nevoie de idei noi, atunci ședințele pot fi mai lungi pentru a le acoperi pe toate.

În general, totuși, eu sunt pentru ședințele mai scurte, de 60 sau de 90 de minute. Poate fi adăugată o jumătate de oră pentru recoltă sau pentru tratarea suplimentară a ideilor.

Primele 15 minute ar trebui să fie întotdeauna rezervate pentru practicarea uneia sau a alteia dintre tehnicile gândirii laterale pentru probleme îndepărtate, care nu-i privesc pe cei prezenți. Acest lucru este un fel de încălzire și ajută, în plus, la dezvoltarea abilității de folosire a acelei tehnici, din moment ce este dificil să se construiască abilități în timp ce tehnica este aplicată unor probleme locale presante.

Formatele

Formatele ședinței și echilibrul dintre munca individuală și de grup au fost deja discutate.

Evaluarea

VINE UN TIMP CÂND ACORDAREA ATENȚIEI constructive unei idei noi trebuie să se oprească. Ideea trebuie să părăsească cuibul și să-și urmeze propriul drum în lume. Ideea nouă trebuie să concureze cu alte posibile idei și să-și dovedească propria valoare.

O evaluare preliminară poate fi parte a procesului creativ, pentru că poate ajuta la modelarea ideii transformând-o într-una mai bună. Aceasta este parte a „tratării” ideii. Dar când procesul de tratare se încheie, ideea trebuie să înfrunte o evaluare adecvată.

Procedura de evaluare nu este parte a gândirii creative. Este parte a evaluării, a judecății și a capacității de decizie a unui individ sau a unei organizații. Această capacitate de judecată trebuie aplicată tuturor tipurilor de subiecte și de idei din orice sursă. Evaluarea ideilor creative nu ar trebui să fie niciodată diferită de evaluarea altor idei. De aceea susțin întotdeauna că nu există „dezastre” care să fie atribuite gândirii creative. Când dezastrele chiar apar, ar putea fi provocate de evaluarea slabă a posibilităților creative. Tocmai din acest motiv, sistemul de judecată/decizie care operează în organizație ar trebui folosit în evaluarea finală a ideilor produse de creativitate.

Singura excepție de la procedura de mai sus are loc atunci când o organizație decide intenționat să aloce o proporție fixă a resurselor sale pentru ideile creative, care au un potențial ridicat, dar presupun și un risc mare. Ideile creative care caută să intre în această categorie vor fi, în mod clar, evaluate diferit de alte teme. Criteriile de evaluare ale unui proiect de cercetare nu sunt neapărat aceleași cu cele ce țin de evaluarea unei schimbări în programul de producție.

Observațiile actuale asupra evaluării ar trebui citite în lumina a ceea ce am scris până acum în această secțiune.

În comparație cu cele câteva secunde, cât ar putea să dureze lansarea unei idei noi, procesul de evaluare este mai îndelungat. Așa ar trebui să fie, pentru că procesul de evaluare poartă riscul.

Categoriile de final

Vreau să încep cu „categoriile de final” sau cu acele cutii în care ideile evaluate ar putea fi așezate la sfârșitul procesului de

evaluare. Acest lucru va da un indiciu bun în privința naturii evaluării. Nu categorii speciale, existând multe moduri de a face același lucru.

Idee care poate fi utilizată imediat

Există idei evaluate ca fiind valoroase și ca putând fi utilizate imediat. Acest lucru nu înseamnă că ideea va fi folosită imediat. O organizație poate avea mai multe idei care pot fi utilizate imediat, dar să nu aibă resurse.

Idee bună, dar nu pentru noi

Ideea este evaluată ca fiind valoroasă și practică, dar nu se „potrivește” cu nevoile sau cu starea prezentă a organizației. Aceasta se leagă de tipul de evaluare „cea mai bună casă”, care va fi luat în considerare mai târziu. Ar trebui prezentate motivele pentru care nu se potrivește.

Idee bună, dar nu pentru acum (amânată)

Ideea este văzută ca fiind practică și valoroasă. Există sentimentul că, în viitor, ea ar putea fi relansată și utilizată. Ideea, totuși, nu se potrivește cu nevoile sau cu prioritățile momentului. Nu este deloc același lucru cu categoria anterioară, care susține că ideile nu se potrivesc deloc, nici acum și nici altă dată. Amânând o idee, înseamnă că ea rămâne acolo ca să fie supusă atenției din când în când.

Are nevoie de mai multă prelucrare

Există defecte și insuficiențe serioase ale ideii. Totuși, aceasta nu este imposibilă și chiar are potențial. Se sugerează să se lucreze în plus asupra ideii. Această muncă suplimentară poate fi atât logică, cât și creativă. Poate fi organizat chiar un grup operativ cu scopul de a dezvolta o idee.

Puternică, dar inutilizabilă

În această categorie putem include ideile care au putere mare, dar, dintr-o varietate de motive, nu pot fi folosite. Aceste motive se pot referi la reglementări, preocupări legate de mediu, factori de risc major, restrângerea produselor existente ș.a.m.d. Există o recunoaștere dublă, că ideea este puternică, dar că nu poate fi utilizată. Ideile din această categorie sunt puse în dosar și examinate ocazional. Circumstanțele se pot schimba și ideea poate deveni utilizabilă. Din această idee pot fi preluate concepte utile și pot fi puse într-o formă care să fie de folos.

Interesantă, dar inutilizabilă

Aceste idei nu sunt „puternice”, dar sunt „interesante” pentru că deschid multe posibilități. Ideile interesante sugerează o

schimbare în afacere și percepții noi. Efectul ideilor interesante asupra percepției poate fi chiar mai valoros decât folosirea actuală a ideii. Acestor idei ar trebui să li se acorde atenție și ar trebui păstrate la îndemână pentru a fi observate din când în când. Aceste idei au o valoare stimulativă și creativă chiar dacă nu pot fi utilizate vreodată.

Valoare slabă

Ideea este practică și se potrivește în organizație. Dar valoarea ideii și beneficiile sugerate sunt prea slabe. Nu există motiv sau motivație pentru a folosi asemenea idei. E posibil ca valoarea ideii să fie subestimată, caz în care este responsabilitatea celui care a propus-o să-i demonstreze adevărata însemnătate. Unele idei atrag atenție și interes pentru că se disting prin noutate. Dar atunci când asemenea idei sunt supuse evaluării complete, se poate constata că acea „noutate” este aproape singura valoare. În timp ce acest lucru poate fi de ajuns în lumea publicității, nu la fel se întâmplă și în alte domenii.

Fără o valoare practică

Multe idei sunt considerate ca fiind imposibil de pus în practică. Acest lucru înseamnă că există deficiențe fundamentale. Nu este vorba de a lucra mai mult pe aceste idei. Ele merită să fie respinse. Pot ieși la suprafață mai târziu într-o formă diferită, dar în acest moment ele merită să fie respinse. Indulgența creativă nu ar trebui să caute să păstreze vii asemenea idei.

Poate fi observat că există multe categorii între „idei care pot fi utilizate imediat” și „fără o valoare practică”. Ideile puse în aceste alte categorii pot juca în continuare un rol important în gândirea organizației. Însă doar ideile din categoria celor care pot fi „utilizate imediat” merg mai departe către decizia de implementare cu prioritate. Ideile din categoria celor care pot fi utilizate imediat pot avea nevoie în continuare de testare și de includerea în studii-pilot, ambele pentru a le verifica și (mai important) pentru a construi o bază de suport pentru a le pune în aplicare. Rezultatele testului pot fi mult mai motivante decât o idee în sine.

Considerentele importante

Mai jos sunt prezentate considerentele importante care ar putea fi folosite în evaluarea ideii. Fiecare acoperă o arie largă și poate fi elaborat în detaliu.

Beneficiile

Acesta este primul și cel mai important considerent. Dacă ideea nu oferă niciun beneficiu, atunci nu are rost să fie luată în considerare mai departe. Care este relația dintre „valoare” și „beneficii”? Uneori, cele două sunt folosite în mod interschimbabil și nu este nicio problemă. În esență, „valoarea” se află în idee și de „beneficii” profită cei influențați de idee. Frumusețea este intrinsecă unei statui, iar de beneficiile acesteia se bucură turiștii, fotografii, artiștii și alții, care sunt influențați de această frumusețe.

Care sunt beneficiile? Cât de mari pot fi ele? Cum pot fi obținute? De ce depind beneficiile? Cât de durabile sunt? Acestea sunt întrebări care trebuie puse. De exemplu, beneficiile care depind de ratele de schimb actuale pot fi mari, dar pot să nu dureze foarte mult. Beneficiile legate de producția la costuri mici într-o țară pot sau nu pot să dureze. Beneficiile unui nou concept financiar pot dura doar până când competitorii reproduc conceptul.

Cine ar obține beneficiile? Aceasta este o întrebare-cheie. Beneficiile ar merge direct către producător în termeni de costuri mai mici și de profit mai bun? Beneficiile ar merge către cumpărător în termeni de cost mai mic, calitate mai bună sau funcții suplimentare? Sunt momente când beneficiile ating atât cumpărătorul, cât și producătorul. De exemplu, un design mai bun poate fi mai atrăgător pentru cumpărător și de vânzările crescute ar beneficia producătorul. Cum rămâne cu intermediarii sau cu canalele prin care produsul sau serviciul trebuie să treacă? Pachetele cu detergent concentrat reduc costurile de manipulare din supermarketuri cu 45% și, de aceea, sunt preferate de vânzătorii cu amănuntul. Ideea nouă face viața vânzătorilor cu amănuntul mai ușoară sau mai dificilă? Ideea nouă face viața agenților sau a brokerilor mai ușoară sau mai dificilă? Articolele noi care solicită servicii frecvente de întreținere sau cărora le poți arăta mai greu utilitatea nu oferă beneficii vânzătorilor cu amănuntul. Beneficiile pentru mediu pot fi reale, dar sunt, de asemenea, o reclamă bună.

Întreaga gamă a beneficiilor și amploarea lor trebuie prezentate clar, oferind motive logice și informative în privința avantajelor așteptate.

Fezabilitatea

S-ar putea argumenta că trebuie să ținem cont mai întâi de fezabilitate. Dacă o idee nu este practică, atunci de ce să te deranjezi cu privire la beneficii? Dar motivul pentru care trebuie abordate la început beneficiile, dacă ele sunt percepute

ca fiind semnificative, se referă la faptul că, în acest caz, trebuie depus mult mai mult efort pentru a găsi o cale de a face ideea să meargă.

Uneori, ideile nu sunt practice pentru că ele contravin unui principiu de bază (cum ar fi mașinile cu mișcare continuă). Nu are rost să se meargă mai departe cu acestea.

Alteori, ideile nu sunt fezabile pentru că ele contravin unor reglementări sau sunt ilegale. Pot fi făcute eforturi pentru a păstra conceptul și pentru a schimba ideea, astfel încât să fie legală și să se potrivească cu reglementările. Uneori, poate chiar să merite să se facă lobby pentru schimbarea reglementărilor.

Ideile care nu sunt fezabile pentru că ar putea să supere anumiți oameni sau să provoace daune mediului pot fi examinate suplimentar pentru a se vedea dacă aceste pericole pot fi evitate.

Uneori, ideile nu sunt fezabile pentru că nu există un mod standard de a le realiza sau vreo tehnologie disponibilă. Există multe exemple de idei de mare succes în cazul cărora prima reacție a fost: „Asta nu poate fi o idee bună!“ A fost doar insistența antreprenorului care a găsit până la urmă o cale prin care ar putea fi realizată. Multe idei pot fi respinse în acest moment pentru că nu există o cale fezabilă de a le realiza. Dar dacă beneficiile sunt suficient de puternice, atunci pot fi făcute eforturi serioase pentru a găsi o modalitate de a realiza ideea. Când Ron Barbaro a propus ideea „beneficiilor din timpul vieții“ pentru industria asigurărilor de viață, a fost întâmpinat de un cor de comentarii care explicau de ce ideea nu ar putea fi realizată.

Problema este de a hotărî cât efort urmează să fie investit în idee pentru a o face fezabilă.

Dacă ideea pare fezabilă, asta simplifică mult lucrurile.

Resursele

Avem resursele necesare pentru a face ideea să funcționeze? Vrem să alocăm resurse pentru această idee?

Care este costul financiar? Care este costul de timp? Care este costul în ore de lucru și la ce nivel? Care este costul pentru neînțelegerile și perturbările activităților în curs? Care este costul discuțiilor aprinse și al complicațiilor? Cine va lucra la idee? Cine va fi responsabil de idee?

Ce putem spune despre devierea resurselor și a efortului de la alte activități și proiecte?

Ar fi bine să poată fi puse în aplicare toate ideile care sunt valoroase și practice, dar întotdeauna este o problemă de resurse limitate.

Dacă resursele nu sunt pur și simplu disponibile, atunci decizia este simplă. Dar dacă resursele sunt disponibile, atunci decizia este una legată de priorități și de comparații.

În mod clar, este foarte importantă o evaluare realistă a resurselor necesare. Resursele necesare pentru a implementa o idee nouă sunt aproape întotdeauna extrem de subestimate.

Potrivirea

Ideea se „potrivește” organizației?

„Potrivirea” este o problemă complexă, însă foarte importantă. O idee poate fi potrivită pentru un nou-venit care încearcă să-și facă loc pe piață. Altă idee ar putea fi potrivită doar pentru o organizație mare, suficient de puternică pe piață ca să o facă să funcționeze.

Ideea se potrivește cu politica, cu strategia și cu obiectivele corporației? Ideea se potrivește cu imaginea și cu așteptările publicului? Ideea se potrivește cu speranțele analiștilor stocurilor?

La nivel intern, ideea se potrivește cu personalitatea și cu ambițiile directorului general și, de asemenea, ale celor care trebuie să ia decizii în privința ideii? Ideea se potrivește cu motivațiile celor care vor fi imediat responsabili de punerea ei în practică? Ce reprezintă pentru mine această idee?

Dificultatea cu „potrivirea” este că doar ideile tradiționale vor fi percepute ca „potrivite” cu comportamentul obișnuit al organizației. Prin definiție, nicio idee nouă nu se va „potrivi”.

În același timp, este foarte dificil să faci o idee nouă să funcționeze, dacă nu se potrivește cu stilul și cu motivația organizației. O idee foarte valoroasă și practică poate eșua din cauza acestei lipse de „potrivire”.

Ca și în cazul „fezabilității”, asta poate fi o zonă pentru efort suplimentar. Dacă ideea pare că nu se potrivește, poate fi făcută să se potrivească? Cât de mult efort suntem dispuși să depunem pentru a face ideea să se potrivească?

Cercetarea amănunțită „a celei mai bune case” este o cale de evaluare a celei mai potrivite case pentru o idee. Nu este vorba atât de examinarea ideii în sine, cât de a descoperi unde s-ar potrivi o asemenea idee. Este imaginată casa ideală pentru o idee și apoi acest ideal este comparat cu organizația existentă.

Care ar fi cea mai bună casă pentru această idee? Putem oferi acest tip de casă?

Beneficiile percepute ale ideii vor trebui să conducă orice efort pentru a o face să se potrivească.

Factorii esențiali

Deși „factorii esențiali” pot fi schimbați, asta nu înseamnă că nu au validitate. Când sunt evaluate idei și alternative, este nevoie să fim conștienți de „factorii esențiali”. Acești factori decid dacă o idee poate sau nu să fie utilizată. Dacă factorul esențial nu este prezent, atunci ideea trebuie aruncată — sau trebuie făcut un efort pentru a include factorul esențial.

Există două tipuri fundamentale de factori esențiali: vitali și fatali.

Factorii vitali

Acești factori sunt necesari pentru „viața” ideii, motiv pentru care sunt numiți factori „vitali”. Fără astfel de factori, ideea nu va funcționa. Asemenea factori pot include profitabilitate, conformitate cu reglementări, acceptare de către syndicate, piață definită, canal de distribuție, alocare a resurselor ș.a.m.d. Unii dintre acești factori vitali sunt inerenți ideii, dar alții apar din modalitatea în care ideea este tratată. Capitalizarea adecvată este un factor vital pentru succesul oricărei afaceri noi. Alocarea resurselor necesare este un factor vital pentru succesul oricărei idei noi.

Factorii fatali

Ca și factorii vitali, sunt necesari pentru viața unei idei noi, astfel că factorii „fatali” duc la moartea unei idei. Dacă ideea conține acești factori fatali, ea nu poate funcționa. Azi, daunele aduse mediului este un factor fatal în multe țări. Un preț prea ridicat este alt factor fatal. Costurile juridice mari și complicațiile pot fi alt factor fatal. Încălcarea drepturilor de proprietate intelectuală ar putea fi, de asemenea, un factor fatal. Asocierea cu corporații aflate în declin poate fi uneori un astfel de factor. Cruzimea față de animale sau exploatarea minorităților sunt alți factori fatali.

Ca și în cazul fezabilității și al potrivirii, efortul depus pentru a scăpa de factori fatali (nu doar de a-i ascunde) sau de a introduce factori vitali este întotdeauna condus de valoarea percepută a ideii. Cu excepția cazului în care aceasta este foarte ridicată, ideile vor fi respinse pe baza factorilor vitali și a factorilor fatali — și așa trebuie să se întâmple.

Flexibilitatea

Flexibilitatea este considerată o caracteristică importantă a ideii noi. Condițiile viitoare sunt nesigure. Comportamentul viitor al competitorilor este nesigur. Valorile se schimbă tot timpul. Costurile viitoare sunt nesigure.

În fața unei astfel de incertitudini, este dificil de prezis dacă o anumită idee va funcționa. Totuși, este nevoie de idei noi. Nu poți să stai deoparte și să eviți toate riscurile nefăcând nimic. Răspunsul este flexibilitate.

Ideea poate fi modificată pentru a se adapta la condițiile schimbării? Este ideea suficient de flexibilă? Când competitorii răspund într-un fel, poate fi ideea schimbată pentru a ieși în întâmpinarea acestui răspuns? Dacă este nevoie de o schimbare a prețului, poate fi făcută?

Ideile rigide nu sunt alegeri bune. A construi flexibilitatea ideilor este o parte importantă a procesului de proiectare.

Dacă această idee funcționează, putem dezvolta o serie întreagă de idei suplimentare pentru a profita de avânt? Putem avea „fiul lui Lassie” și „nepotul lui Lassie”? Putem transforma un succes într-o întreagă gamă de modele? Dacă ne asumăm riscul și avem succes, cum îl maximizăm?

Poziția de rezervă

Dacă, din diferite motive, ideea eșuează, care este poziția de rezervă? Putem minimiza pierderile? Putem câștiga ceva din această încercare (poate învățarea unui lucru despre piață)? Eșecul noii idei va deteriora produsele, imaginea, relațiile cu distribuitorii existente?

Poziția de rezervă obișnuită este de a găsi un țap ispășitor, o persoană pe care să se dea vina pentru eșec. Adesea, acest lucru este decis în avans.

Deși nimeni nu pornește de la presupoziția că o idee va eșua, este prudent să fie stabilită o poziție de rezervă.

Testarea ideii

A acorda atenție caracterului testabil al unei idei ar trebui să fie parte a procesului de proiectare a oricărei idei noi. Această idee poate fi testată într-o instalație-pilot? Această idee poate fi testată cu mostre? Această idee poate fi testată prin sondaj la consumator? Gradul de acceptare a acestei idei poate fi testat în avans aflând opiniile oamenilor sau prin „scurgeri” în presă?

Această idee poate fi testată permițând altcuiva să o încerce mai întâi? Această idee poate fi testată prin focus-grupuri sau în

magazine? Așa cum am indicat deja, există câteva valori ale testării:

1. Pentru a vedea dacă ideea funcționează.
2. Pentru a modifica ideea în concordanță cu feedbackul.
3. Pentru a oferi suport pentru idee.

Poate fi nevoie de multă creativitate pentru proiectarea procedurilor de testare practice și persuasive.

Riscul

La baza tuturor judecăților, a deciziilor și a evaluărilor există un factor de risc. Scopul proiectării și al evaluării este de a reduce riscul.

Există riscul ca ideea să eșueze. Există riscul ca ideea să se dovedească mult mai costisitoare decât s-a sperat.

Există riscul ca ideea să producă daune (imagine, răspundere pentru produse, relații cu distribuitorii, relații cu clienții etc.).

Există riscul ca ideea să distragă atenția și resursele de la alte probleme.

Există riscul ca o schimbare neprevăzută a circumstanțelor să distrugă ideea.

Există riscul ca un eșec al tehnologiei să conducă la eșecul ideii.

Există riscul ca ideea să poată declanșa răspunsuri competitive foarte eficiente, fapt ce neutralizează valoarea ideii.

Lista riscurilor posibile poate fi extinsă aproape la infinit, pentru că orice este legat de viitor este nesigur. Riscurile pot fi gestionate în mai multe moduri:

1. a fi conștient de riscurile posibile;
2. proiectarea de poziții de rezervă și sisteme de izolare a daunelor;
3. reducerea riscului prin testare;
4. reducerea riscului prin reproiectarea ideii;
5. sisteme de avertizare timpurie;
6. a fi cât se poate de informat;
7. asigurare;
8. reacții și răspunsuri rapide;
9. difuzarea riscului între parteneri și parteneriate comerciale;
10. evaluarea raporturilor risc/recompensă.

Când s-a făcut tot posibilul pentru a reduce sau pentru a izola riscul, există decizia finală legată de cât risc este dispusă să-și

asume o organizație. Când costul introducerii unui produs nou este redus, există un risc mai mic legat de o asemenea introducere.

La sfârșit, organizațiile trebuie să ia decizii „de risc” sau „antreprenoriale”. Cât din resursele disponibile urmează să fie alocate noilor acțiuni riscante, unde recompensa potențială este mare, dar există, de asemenea, și un factor de risc?

A refuza toate aceste acțiuni riscante și a păstra continuitatea și activitățile fără risc reprezintă în sine un risc mare. A nu face nimic nu înseamnă evitarea tuturor riscurilor, ci acceptarea unui risc mare prin inerție.

Uneori, este posibil să prinzi din urmă un produs „și-eu-la-fel”, odată ce altcineva a dezvoltat noua piață. Dar alteori este prea târziu și piața este pierdută pentru un competitor.

Decizia finală

În cursul examinării ideilor, adesea deciziile apar pur și simplu. Devine tot mai evident că o idee nu oferă beneficii suficiente pentru a fi dusă mai departe. Devine evident că există multe dificultăți în implementarea ei. Devine evident că factorii fatali nu pot fi excluși din idee. Opiniile consensuale pot să apară treptat; așa iau decizii japonezii.

Discuțiile în jurul ideilor vor avea nevoie de cele șase pălării gânditoare pentru a pune în mișcare diferite moduri de gândire.

Dacă procesul de evaluare nu determină propriile decizii, trebuie luate decizii mai conștiente. Asemenea decizii pot fi luate în mai multe moduri.

Sistemul punctelor

Diferiților factori de evaluare (dar nu factorilor esențiali) li se poate da o pondere și fiecărei idei i se dau puncte pentru fiecare factor. La sfârșit, ideile favorabile ar trebui să apară drept concurenții principali.

Dificultatea în cazul oricărui sistem pe puncte este că tinde să producă idei slabe și nu foarte interesante, pentru că aceste idei slabe tind să se regăsească în orice zonă.

Comparația directă

Comparația directă poate fi făcută între ideile concurente sau între alternativele disponibile. Pot fi notate punctele de asemănare și diferență și performanțe diferite pot fi comparate cu criterii de evaluare. Avantajul comparării directe este că permite considerarea altor factori decât cei din orice listă de

evaluare. Este, de asemenea, mai ușor să evaluezi idei ca „întreg“.

De obicei, comparația funcționează cel mai bine pe baze de „respingere“. Te concentrezi pe riscuri și defecte și acest lucru îți oferă un motiv să respingi anumiți concurenți. Concentrarea atenției pe punctele bune face foarte dificilă respingerea oricărei idei, pentru că apare ezitarea de a pune deoparte o idee cu potențial.

Logica retrospectivă

Iei fiecare idee la rând și îți imaginezi că ai decis să alegi (sau să folosești) acea idee. Acum explici publicului motivele alegerii. Destul de frecvent, o idee care pare foarte puternică se dovedește a fi slabă când încerci să pui laolaltă motivele alegerii ei. Se pare că atracția ideii este mai mult emoțională decât rațională și bazată mai degrabă pe speranță decât pe așteptări justificate.

Acesta este un exercițiu util pentru că ideile trebuie selectate pe baza unor motive care pot fi explicate. Acesta este, totuși, pericolul respingerii ideilor neobișnuite, unde potențialul este ridicat, dar motivele pentru susținerea lor nu sunt puternice.

Emoțiile

Deși nu ne place să recunoaștem, în esență toate deciziile sunt emoționale. Informațiile și logica doar ne pun într-o poziție mai bună pentru a ne manifesta emoțiile. Prin urmare, putem căuta bazele emoționale ale deciziilor noastre. În cazul fiecărei alternative, putem căuta emoțiile de la baza unei alegeri particulare. Dacă ar fi să selectăm acea alternativă, care ar fi emoția subiacentă?

Cele mai relevante trei emoții sunt:

1. frica;
2. lăcomia;
3. lenea.

Frica de risc și vina reprezintă bazele pentru respingerea ideilor sau pentru sentimentul lipsei de entuziasm față de ele. Uneori, frica poate fi o forță conducătoare. Frica de a fi lăsat în urmă, frica de a pierde cotă de piață sau frica de a fi atacat de un competitor pot duce la acțiune pozitivă.

Deși „lăcomia“ pare un cuvânt jignitor, în acest context se referă la dorința de a crește, de a ajunge mai mare, de a face lucrurile să meargă, de a crește cota de piață și prețul stocurilor. Este o forță conducătoare pozitivă.

Lenea conduce multe decizii. Există o aversiune față de a face orice lucru diferit. Există o preferință pentru „viața liniștită“, în care nu se întâmplă prea multe. Orice proiect nou cere atenție, incertitudinea muncii suplimentare și chiar „gândire“. Tendința este de a evita toate acestea. Așadar, când motivul de bază este „lenea“, ideile sunt refuzate sub un pretext sau altul.

De ce îmi place acea idee? De ce nu îmi place acea idee? Cât de mult contribuie în fiecare caz frica, lăcomia și lenea?

Circumstanțele

În ce circumstanțe aș alege această idee? În ce circumstanțe aș continua cu această idee?

Ca și alte cadre, acest cadru al „circumstanței“ poate face alegerile mai ușoare. Probabil că circumstanțele ideale nu ar putea fi asigurate niciodată.

O idee trebuie să fie funcțională

Există uneori credința că o idee minunată va fi așa de bună și de puternică, că toată lumea va fi târâtă după ea. Această situație nu este valabilă aproape niciodată. Este întotdeauna necesar „să facem ideea să meargă“. Trebuie să existe un individ, sau un grup, care decide că ideea merită într-adevăr să fie realizată și este hotărât să depășească obstacolele sau divergențele din calea realizării ideii. Este inutil să cauți o idee funcțională fără această acțiune a efortului. Din același motiv, o idee care nu este în mod evident una extraordinară poate fi funcțională dacă o persoană îi întrevește potențialul și o face să meargă.

Diamantele nu sunt foarte frumoase în stare brută. Abilitatea meseriașului care le taie este cea care le scoate la iveală frumusețea. Așadar, valoarea ideilor este relevată doar de aceia care își propun să facă ideea să meargă.

Rezumat

SCOPUL SCRIERII ACESTEI CĂRȚI a fost de a oferi o prezentare completă și la zi a gândirii laterale. Această carte a fost plănuită atât ca o lucrare de referință, cât și ca un manual al utilizatorului. Gândirea laterală este preocupată în mod special de schimbarea conceptelor și a percepțiilor și de generarea noilor concepte și percepții. Produsele finale sunt idei folositoare. Conceptele, percepțiile și ideile apar în toate domeniile care cer gândire. Cu excepția cazului în care ceea ce faci poate fi realizat prin obișnuințe automate repetitive, este necesară o oarecare abilitate în gândirea laterală. Convingerea mea este că orice student din orice universitate și orice director au nevoie de un exemplar al acestei cărți. Principalele teme pe care le descriu în carte pot fi rezumate în felul următor:

Tema 1

Gândirea creativă crește rapid ca importanță și va ajunge să aibă o poziție centrală în finanțe, în industria materiilor prime și în ceea ce privește oamenii. Cum toate organizațiile ating un nivel stagnant al competenței, doar conceptele mai bune vor oferi un avantaj competitiv. Apa este necesară pentru supă, dar supa este mai mult decât apă. Apa reprezintă competența de bază. Pe măsură ce afacerea se mută de la competiție la *sur/petition*, cererea pentru gândire conceptuală puternică trebuie să crească. Noile concepte nu vor veni din analiza datelor, pentru că mintea poate observa doar ceea ce este pregătită să vadă. Trebuie să existe abilitatea de a crea noi concepte.

Organizațiile competente au un potențial mare, dar el este irosit, cu excepția cazului în care mecanismul organizației este folosit pentru a pune în acțiune idei eficiente.

Gândirea creativă este la fel de importantă pentru acele organizații care încă urcă spre nivelul maxim al competenței lor. În cazul gândirii creative, există o nevoie reală de a găsi căi mai bune pentru a obține calitate, reducere a costurilor și îmbunătățire continuă.

Lumea înfruntă un număr din ce în ce mai mare de probleme. Multe dintre acestea nu vor ceda la tehnica de analiză simplă folosită pentru a investiga cauza și pentru a o înlătura. În multe situații, cauza nu poate fi înlăturată și este nevoie de „proiectarea” unei căi de urmat prin crearea de noi concepte.

De unde vor veni aceste concepte, dacă nu din gândire creativă?

Tema 2

Știm acum, pentru prima dată în istorie, că există o necesitate matematică absolută pentru creativitate în creierul uman. Percepția operează ca sistem informațional cu autoorganizare, în care informațiile primite se aranjează ele însele în modele sau secvențe. Aceste modele nu sunt simetrice și trebuie să ai capacitatea de a le destructura. Acest lucru se întâmplă în mod natural în umor și în revelații. Se poate întâmpla în mod intenționat cu ajutorul proceselor formale ale gândirii laterale. Pentru că putem să recunoaștem ideile creatoare care sunt logice retrospectiv, am crezut în mod greșit că logica este suficientă. Acest lucru este total incorect într-un sistem care funcționează pe baza unor modele.

„Secvența de timp“ a experienței noastre este cea care stabilește conceptele și percepțiile noastre. Secvența de timp a evenimentelor este cea care stabilește modalitățile noastre de acțiune. Secvența de timp a istoriei este cea care stabilește structurile și instituțiile noastre. Poate fi necesar să ne eliberăm de această secvență de timp pentru a ne folosi în totalitate de potențialul experienței noastre, care este blocat într-o secvență de timp.

Tema 3

Creativitatea nu este un talent mistic pe care unii îl au, iar alții pot doar să-i invidieze pe aceștia. Gândirea laterală este tipul de gândire creativă care poate fi învățat, practicat și folosit de toată lumea. Unii oameni pot fi mai buni la asta decât alții, ca în cazul oricărei abilități. Studiul gândirii laterale nu-i va transforma pe oameni în genii, dar va suplimenta abilitățile de gândire existente cu o abilitate valoroasă de a genera idei noi.

Perspectiva tradițională potrivit căreia gândirea creativă este doar o chestiune de eliberare a oamenilor de inhibiții și de frici este învechită și inadecvată. Comportamentul natural al creierului este de a forma modele și de a ne bloca în ele — din acest motiv, creierul este atât de bun în clasificarea care dă sens lumii. Așadar, eliberarea de frici și de inhibiții va duce doar la o ușoară dezvoltare a creativității. Pentru a fi creativi în mod eficient, trebuie să învățăm să facem unele lucruri care nu sunt firești pentru creier. De exemplu, trebuie să învățăm cum să creăm provocări și cum să le folosim cu operația mentală nouă a „mișcării“.

Abordarea „nebună“ a creativității este foarte superficială și a împiedicat seriozitatea cu care gândirea creativă ar trebui tratată. Această abordare „nebună“ se bazează pe înțelegerea insuficientă a ceea ce este necesar să se întâmple în gândirea creativă. Gândirea creativă nu este o abordare a salvelor de idei trase la întâmplare în speranța că una va fi utilă. Putem să scăpăm de efectele restrictive ale judecății într-o manieră mult mai eficientă și intenționată, folosind tehnicile formale și sistematice ale gândirii laterale. Acestea pot fi folosite de indivizi pe cont propriu sau de către grupuri. Grupurile nu sunt esențiale, așa cum sunt în brainstormingul tradițional, care este parte a tradiției viziunii „nebune“.

Tema 4

În carte sunt prezentate procesele sistematice, instrumentele și tehnicile gândirii laterale. Patruzeci de ani de experiență au arătat că aceste tehnici pot fi învățate și chiar funcționează. Astfel de procese de bază, cum ar fi contestarea, alternativele și provocarea, pot fi învățate ca tehnici intenționate. Nu este suficient să ai o atitudine creativă și apoi să aștepti să se întâmple ceva. Când ai nevoie de o idee nouă, este posibil să te așezi și să folosești tehnici sistematice pentru a produce idei noi.

În carte sunt menționate modalitățile prin care tehnicile sistematice pot fi aplicate la astfel de situații diferite, cum ar fi rezolvarea de probleme, îmbunătățirea, oportunitatea, proiectarea etc.

Gândirea creativă nu trebuie să fie o chestiune legată de așteptarea inspirației.

Tema 5

În carte am discutat despre introducerea „creativității serioase“ într-o organizație. Este necesar ca o persoană de la nivelul conducerii să aibă responsabilitatea de „apărător al procesului“; altfel, nu se va întâmpla mare lucru. Rolul gândirii creative trebuie recunoscut ca atare, dar trebuie folosit și pentru a oferi resurse semnificative în programe în curs de desfășurare, cum ar fi calitatea, reducerea costurilor și îmbunătățirea continuă. Sunt discutate idei practice legate de instruire și de structuri pentru folosirea continuă a creativității. Mai multe organizații de mare importanță au ales deja acest drum.

Tema 6

În acest moment, majoritatea organizațiilor spun vorbe goale legate de importanța creativității și au pretenții de la

publicitatea corporatistă, care e în principal de suprafață. Alte organizații au o mulțumire de sine nejustificată față de eforturile creative minore. În general, creativitatea este încă privită ca un proces periferic și ca un lux. Organizațiile de succes ale viitorului sunt cele care au început deja să gândească diferit. Creativitatea este esențială pentru a debloca potențialul oamenilor din organizația ta. Dacă există voința de a introduce și de a folosi creativitatea serioasă într-o manieră serioasă, atunci există modalități disponibile în care acest lucru poate fi făcut. Din nefericire, sunt mulți practicanți ai creativității care nu au avansat dincolo de etapa de a crede că este suficient să încurajezi oamenii să fie un pic nebuni. Nu mai este de ajuns.

Există o nevoie reală pentru creativitate serioasă. Acest lucru explică titlul cărții.

Anexa 1

Tehnicile gândirii laterale

Cele șase pălării gânditoare

Fiecăruia dintre cele șase moduri fundamentale de comportament al gândirii îi este atribuită o pălărie de o culoare diferită. În acest mod, gândirea poate fi schimbată după dorință, de la un mod la altul.

Un mod particular de gândire poate fi solicitat în orice moment. Gândirea critică poate fi mai productivă prin limitarea folosirii ei la momentul potrivit.

Cele șase pălării gânditoare oferă un cadru concret pentru trecerea de la argumentarea tradițională și gândirea antagonistă la explorarea unui subiect în scopul cooperării.

Pălăria albă: gândire legată de informații.

Pălăria roșie: intuiție și presentiment.

Pălăria neagră: precauție și negativitate logică.

Pălăria galbenă: logica pozitivă.

Pălăria verde: efort creativ și gândire creativă.

Pălăria albastră: control al procesului însuși de gândire.

Pauza creativă

O foarte scurtă pauză ne este necesară pentru a ne gândi dacă există vreo alternativă sau vreo altă cale de a acționa. Există disponibilitatea de a acorda atenție creativă oricărui subiect. În fluxul lin al gândirii sau al discuției, multe lucruri sunt luate ca fiind de la sine înțelese. Pauza creativă permite celui care gândește să se oprească puțin mai mult pentru a observa ceva.

Concentrarea simplă a atenției

În mod normal, ne gândim la probleme și la dificultăți care ne forțează să le acordăm atenție. Totuși, rezultate creative eficiente pot fi obținute prin concentrarea atenției asupra temelor pe care toți ceilalți le-au ignorat. Concentrarea simplă a atenției nu este o încercare de a genera idei noi, ci disponibilitatea de a observa un punct ca zonă potențială de concentrare a atenției pentru efortul creativ: „Acesta ar fi un punct bun de concentrare creativă a atenției.” Notarea acestor puncte de concentrare a atenției fără încercarea de a genera idei este suficientă.

Contestarea

Contestarea creativă este unul dintre procesele fundamentale ale gândirii laterale. Contestarea creativă nu este un atac, o critică sau o încercare de a arăta de ce un lucru este inadecvat. Este o provocare a unicității: „Este aceasta singura cale posibilă?” Contestarea creativă presupune că un lucru este făcut într-un anumit mod din motive care au existat înainte și încă pot sau nu să existe. În orice caz, poate exista un mod mai bun de a acționa.

Contestarea creativă poate fi direcționată către o temă în sine, dar poate fi orientată, de asemenea, către gândirea tradițională despre temă. Contestarea creativă poate fi direcționată și către gândirea din orice moment: „De ce trebuie să privim acest lucru în acest fel?” Contestarea creativă poate fi orientată către factori care ne modelează gândirea: concepte dominante, presupuneri, limite, factori esențiali, factori de evitare și polarizări de tipul ori/ori. Cu ajutorul contestării, îi examinăm direct pentru a verifica dacă sunt cu adevărat necesari.

Contestarea creativă schimbă, de asemenea, „continuitatea”, când acționăm într-un anumit fel pentru că așa s-a făcut până atunci. Acest proces al „analizei continuității” privește următoarele tipuri de continuitate:

Continuitatea neglijării: nimeni nu s-a deranjat să se gândească la acest lucru.

Continuitatea blocajului: necesitatea de a se potrivi cu alte teme.

Continuitatea mulțumirii de sine: succesul repetat ne împiedică să regândim un lucru.

Continuitatea secvenței de timp: suntem prinși în secvența experienței noastre.

Alternativele

Acesta este un alt proces fundamental al gândirii laterale. Căutarea de alternative este însăși esența creativității.

Ea implică disponibilitatea de a te opri să cauți alternative când nu există o nevoie evidentă de a face așa ceva, de a te opri să cauți alternative, chiar și atunci când următorul pas este logic și la îndemână, de a face un efort pentru a identifica alternative suplimentare, în loc să fii mulțumit cu acelea care au fost găsite (în chestiuni practice, este necesară o întrerupere în această căutare), de a „proiecta” alternative noi prin schimbarea situației, în loc să fii mulțumit doar cu „analizarea” situației date, precum și importanța definirii „punctului fix” la care alternativele se vor referi: „Alternative cu respectarea cărui punct fix?” Punctul fix poate fi scop, grup, asemănare sau

concept. Adesea, poți să definești mai multe puncte fixe într-o situație și apoi să identifici alternative pentru fiecare dintre acestea.

Evantaiul de concepte

Acesta este util în mod special pentru gândirea orientată spre scop: „Cum ajungem acolo?” Gândirea orientată spre atingerea obiectivelor include rezolvarea de probleme și îndeplinirea sarcinii. Evantaiul de concepte este un mod elaborat de a căuta alternative, folosind concepte pentru a produce alternative suplimentare.

Lucrăm înapoi de la scopul gândirii la concepte largi sau „direcții” care ar trebui să ne ducă acolo.

Apoi lucrăm înapoi de la direcții la „concepte”, care sunt căile de mișcare în cadrul acelei direcții. Pot exista mai multe straturi de concepte, variind de la ceva larg la ceva specific.

Apoi, lucrăm înapoi de la concepte la „idei”, care sunt modalități practice și specifice de a pune conceptele în acțiune.

Când creăm un evantai de concepte, este posibil să pornim din orice punct și apoi să ne mișcăm înainte, către scopul gândirii, sau înapoi, către ideile specifice.

Conceptele

Este important să fii capabil să lucrezi cu concepte și la nivel conceptual. Conceptele sunt metode sau căi generale de a face diverse lucruri. Conceptele sunt exprimate într-o manieră generală, neclară, nespecifică. Fiecare concept trebuie pus în aplicare printr-o „idee” specifică. Scopul lucrului la nivel conceptual este de a fi capabil „să dai naștere” cât mai multor idei.

Uneori, conceptele sunt create direct. Alteori, este bine să „renunți” la orice idee pentru a descoperi conceptul din spatele ei. De câte ori facem ceva, ar trebui să depunem efort pentru a extrage conceptul sau conceptele implicate (fie că sunt proiectate, fie că nu).

Odată ce extragem conceptul, putem să-l întărim, să-l schimbăm sau să găsim căi mai bune prin care să-l punem în aplicare.

Există concepte legate de „scop”, care au legătură cu ceea ce încercăm să facem. Sunt concepte legate de mecanism, care descriu modul în care va fi produs efectul.

Există concepte legate de valoare, care indică felul în care ceva va oferi valoare.

Provocarea și mișcarea

Există o nevoie absolută pentru provocare în orice sistem informațional cu autoorganizare (cum ar fi percepția). Provocarea și mișcarea sunt necesare pentru a destructura modelele. Destructurarea modelelor este necesară datorită naturii asimetrice a modelelor: ceva ce devine evident ulterior poate fi invizibil previziunii.

Cuvântul nou PO înseamnă „Operație Provocatoare” și semnalează că un lucru este plănuit în mod direct ca provocare.

În cazul oricărei provocări, trebuie să folosim operația mintală activă a „mișcării”, pentru a avansa către o idee inedită. Mișcarea este o operație activă și nu doar o suspendare a judecății.

Apariția provocărilor

Cineva care gândește creativ poate alege să trateze ca pe o provocare orice afirmație, remarcă sau eveniment pe care îl experimentează. Nu contează dacă acest lucru a fost plănuit ca o provocare. Alegerea este în totalitate a celui care gândește.

O idee care este judecată ca fiind șubredă sau chiar ridicolă poate fi totuși folosită ca o provocare pentru mișcarea către idei utile. În acest fel, putem spune despre provocări că „apar” fără să fie create în mod intenționat.

Provocările de tipul evitării

Acestea sunt provocări stabilite intenționat de către cel care gândește creativ. Cel care gândește ia orice punct care este „de la sine înțeles” sau normal într-o situație și apoi continuă cu „evitarea” acestuia. Evitarea este realizată negând punctul, anulându-l, abandonându-l sau pur și simplu făcând ceva fără el. Punctul „de la sine înțeles” nu trebuie să fie niciodată o problemă, o plângere sau o dificultate.

Provocările de tipul pietrei de trecere

Există, de asemenea, moduri intenționate de a crea provocări. Este important ca provocările să fie create fără teamă și fără niciun gând despre cum ar putea fi ele folosite. Nu are rost să înflorim o idee existentă pentru a elabora o provocare. Provocările trebuie stabilite mecanic. Există patru metode pentru a obține o provocare de tipul pietrei de trecere.

Inversarea

Este luat „sensul” normal al acțiunii și apoi „inversat” pentru a forma o provocare. Trebuie să existe acțiune și în sens opus.

Exagerarea

Măsurătorile sau dimensiunile normale (număr, mărime, greutate) sunt exagerate dincolo de normal, fie în sus, fie în jos. O exagerare în jos nu ar trebui să atingă niciodată zero.

Distorsiunea

Relația obișnuită dintre părțile implicate sau succesiunea normală de evenimente este modificată într-o manieră arbitrară pentru a crea „o distorsiune” a situației. Aceasta formează provocarea.

Gândirea iluziilor

Aici este prezentată o dorință fantezistă: „Nu ar fi drăguț dacă...” Aceasta trebuie să fie o fantezie, nu doar o dorință sau un obiectiv. O fantezie este ceva ce nu aștepți, practic, să se întâmple.

Intrarea aleatorie

Principiul de bază este că, dacă pornești dintr-un punct diferit, crește probabilitatea de a identifica modele diferite de acelea pe care le-ai fi folosit când pornești din „centru”.

Cea mai convenabilă formă a intrării aleatorii este cuvântul aleatoriu, care poate fi obținut în mai multe moduri (inclusiv folosind secundarul unui ceas pentru a selecta un cuvânt dintr-o listă de șaizeci de cuvinte). Cuvântul aleatoriu este apoi folosit pentru a descoperi noi idei în jurul zonei alese de concentrare a atenției.

Procesul intrării aleatorii poate funcționa, de asemenea, cu obiecte, imagini, lecturi, expoziții etc. Ideea importantă este că intrarea este aleatorie și nu este aleasă.

Mișcarea

Mișcarea este o operație mentală activă și nu doar o absență a judecății. Mișcarea poate opera la nivelul unei disponibilități generale de a ne mișca înainte, de la o idee la o nouă idee, dar există, de asemenea, moduri sistematice și formale de a obține mișcarea ce urmează a fi folosită.

Extragerea unui principiu

Extragem un principiu, un concept, o trăsătură sau un aspect din provocare și ignorăm restul. Căutăm să lucrăm cu acel principiu pentru a construi o idee nouă în jurul lui.

Concentrarea atenției pe diferență

În ce fel provocarea este diferită de modul obișnuit de a acționa? Putem să înaintăm de la acea diferență spre o idee

utilă nouă? Chiar dacă diferența este mărunță, tot ne concentrăm atenția pe ea pentru a identifica o idee nouă. Această metodă este, de asemenea, cea mai bună apărare împotriva sintagmei ucigătoare de idei „la fel ca“.

Clipă-de-clipă

Vizualizăm modul în care provocarea este pusă în aplicare — chiar dacă acest lucru este imposibil în realitate. Apoi urmărim să vedem ce s-ar întâmpla, „clipă-de-clipă“. Încercăm să extragem o idee nouă din această observație.

Aspectele pozitive

Aici ne concentrăm atenția pe acele aspecte care sunt pozitive în mod direct în provocare. Ignorăm restul și căutăm să construim o idee din aceste aspecte pozitive.

Tipurile de circumstanțe

Căutăm circumstanțe speciale în care provocarea ar avea, așa cum este, o oarecare valoare directă. Apoi înaintăm către o idee folositoare, fie pentru acele circumstanțe, fie, mai util, pentru alte circumstanțe.

Stratalul

Aceasta este o tehnică „de sensibilizare“. Punem împreună cinci afirmații despre situație, fără legătură între ele, și apoi vedem ce idee nouă apare. Nu ar trebui să existe nicio încercare de a fi descriptivi sau cuprinzători în ceea ce privește afirmațiile și nu trebuie să se străduiască cineva să acopere toate aspectele împrejurării. Pentru a face stratalul să arate aleatoriu, poate fi util să scriem afirmațiile pe bucăți de hârtie care sunt puse într-o pungă, dintre care sunt extrase cinci. Numărul cinci l-am ales din comoditate perceptivă.

Tehnica filamentului

Cerințele de bază în orice situație supusă cercetării sunt scrise una sub alta. Fiecare cerință este apoi examinată printr-un „fir“ extins. Această examinare are câteva caracteristici prin intermediul cărora este de obicei îndeplinită orice cerință. Contextul actual al problemei sau al zonei creative de concentrare a atenției este ignorat complet.

În modul pasiv de folosire a tehnicii filamentului, firele sunt observate până când „apare“ o idee din acest proces de sensibilizare.

În modul activ sau „forțat“ de folosire a tehnicii filamentului sunt culese elemente din fiecare fir și apoi este făcut un efort

serios pentru a forța aceste elemente să dea împreună o idee nouă.

Mai multe detalii legate de aceste procese și tehnici se găsesc în capitolele anterioare ale cărții. În fiecare caz există un proces creativ de bază, care este pus în aplicare într-un mod particular. De exemplu, procesul de bază al provocării poate fi folosit într-o manieră sistematică, pas cu pas. Unele dintre procese, cum ar fi contestarea sau alternativele, sunt, bineînțeles, comune multor abordări ale gândirii creative. Cuvântul nou PO, tehnicile formale ale provocării și mișcării și tehnica intrării aleatorii au fost, toate, dezvoltate de mine cu ani în urmă ca o modalitate sistematică de punere în practică a provocării.

Când folosim tehnicile, este important să le păstrăm precise și distincte. Combinarea lor cu alte abordări ale gândirii creative mai mult reduce puterea tehnicilor și riscă să creeze confuzie, care este dușmanul gândirii eficiente.

Anexa 2

Note cu privire la folosirea tehnicilor gândirii laterale

ESTE FOARTE IMPORTANT ca toți cititorii acestor note să parcurgă întreaga secțiune privitoare la aplicarea tehnicilor de gândire laterală. Notele de aici sunt idei scurte și nu acoperă folosirea completă a tehnicilor.

Șase pălării

Folosite drept cadru general pentru discuție. Pălăria verde cere un efort creativ specific. Pălăria galbenă solicită o vedere pozitivă și constructivă asupra ideii apărute. Pălăria neagră este folosită pentru a pune „precauția” și gândirea logică negativă în pozițiile lor corecte, ca o parte ulterioară a tratării ideii: „Încă nu avem nevoie de pălăria neagră.”

Îmbunătățirea

Concentrarea clară a atenției și alegerea subzonelor de concentrare. Contestarea metodelor existente, a conceptelor existente și a gândirii existente. Puncte fixe pentru alternative. Provocarea de tipul evitării pentru a trece dincolo de făgașurile existente ale gândirii. Provocarea de tipul pietrei de trecere pentru o schimbare radicală a întregului sistem. Evantaiul de concepte pentru o reconsiderare majoră a ceea ce este făcut.

Problemele

Concentrarea atenției pentru definirea problemei. Definiții alternative ale problemei. Subzone de concentrare a atenției pe părți ale problemei. Contestarea definiției și a prezentării problemei. Contestarea gândirii existente. Contestarea factorilor modelatori ai gândirii (limite etc.). Contestarea conceptelor de bază. Puncte fixe și alternative pentru probleme simple și evantaiul de concepte pentru eforturi creative importante. Provocare de tipul evitării pentru îndepărtarea de abordările standard. Provocare de tipul pietrei de trecere pentru regândire radicală. Cuvântul aleatoriu când suntem blocați sau pentru a găsi o abordare foarte diferită.

Sarcinile

Ca și în cazul problemelor, tehnica filamentului poate fi folosită de la început. Se pune un accent mai mic pe contestare și mai mare pe dorințe. Gândirea iluziilor, specifică provocării de tipul pietrei de trecere, este de mare folos.

Proiectarea

La fel ca în cazul sarcinilor, dar cu accent pe cerințe și cu folosirea inițială a stratalilor și a tehnicii filamentului. Cuvântul aleatoriu poate da o abordare nouă. Contestarea conceptelor existente. Contestarea gândirii care are loc în timpul efortului creativ. Provocările de tipul evitării cu privire la cerințe.

Gândirea complet nouă

Situații variabile în care nu există un punct de pornire clar și niciun lucru de evitat. Folosirea cuvântului aleatoriu pentru a da un punct de pornire. Folosirea stratalilor pentru a permite ideilor să apară. Tehnica filamentului, dacă cerințele sunt cunoscute. Gândirea iluziilor, specifică provocării de tipul pietrei de trecere.

Oportunitatea

Tratată ca o combinație de gândire complet nouă, proiectare și sarcină.

Invenția

Aceasta poate lua forma „rezolvării de probleme“, a sarcinii, a gândirii complet noi sau a oportunității, în funcție de rezumatul invențiilor.

Blocajul sau stagnarea

Când se pare că nu există idei noi, intrarea aleatorie este cea mai utilă tehnică pentru a face lucrurile să meargă din nou. Provocarea de tipul evitării poate fi folosită pentru gândirea actuală, pentru a ieși din ciclul existent al gândirii. Gândirea iluziilor și piatra de trecere pot de asemenea să deschidă noi direcții.

Proiectele

Folosește evantaiul de concepte pe proiect ca întreg. Alege subzone de concentrare a atenției și folosește contestarea și alternativele pentru acestea. Problemele și sarcinile se pot defini ele însele în cadrul proiectelor și acestea pot fi apoi tratate ca atare. Există o nevoie puternică de a defini unde este cu adevărat necesar efortul creativ. Adesea, proiectele pot fi tratate ca o combinație de sarcină și proiectare.

Conflictul

Nevoia ca zona de concentrare a atenției și nevoile creative să fie foarte clare. O combinație de probleme, gândire complet nouă, proiectare și sarcină. E posibil să fie necesară proiectarea unei căi de urmat. S-ar putea să fie nevoie să încerci o abordare complet nouă cu ajutorul cuvântului aleatoriu. Contestarea și

provocarea de tipul evitării pot fi aplicate la gândirea actuală și mai ales în situații de blocaj.

Viitorul

Aici, stratalii sunt necesari de la început, pentru a face accesibile unele idei. Tehnica cuvântului aleatoriu ar trebui să ofere discontinuități. Provocarea de tipul evitării forțează un nou mod de gândire pe orice temă. Analiza conceptului este, de asemenea, importantă aici.

Strategia

Aceasta este pur și simplu un proces de proiectare care poate include subprobleme și luarea în considerare a viitorului posibil. Poate fi încercată tehnica filamentului, dacă solicitările sunt clare. Procedura generală ar fi prezentarea unei strategii și apoi realizarea schimbărilor în mai multe puncte. Există o nevoie puternică pentru lucrul de bază cu concepte: care sunt conceptele utilizate? Este posibil ca schimbările eficiente să vină din provocarea de tipul evitării. Este nevoie frecvent de puncte fixe și de alternative în cadrul strategiei generale.

Planificarea

Aceasta este cel mai bine tratată ca o combinație de proiectare și sarcină. Poate fi necesar ca subproblemele și zonele noi de concentrare a atenției care apar să fie tratate ca atare. Provocarea este o tehnică eficientă în acest caz, mai ales când este aplicată propriei gândiri a planificatorului. Punctele fixe și alternativele sunt valoroase ca variante de lucru.

În timp, utilizările de bază ale tehnicilor vor deveni familiare și cel care gândește creativ o va alege dintre tehnicile posibile pe cea care pare necesară în acel moment — așa cum un tâmplar își alege uneltele.

Funcțiile de bază ale instrumentelor pot fi rezumate astfel:

- zone și subzone de concentrare a atenției;
- alternative și alternative elaborate (evantai de concepte);
- contestare a ceea ce există;
- evitare a ceea ce există;
- regândire radicală (piatra de trecere);
- idei proaspete și pornire nouă (cuvântul aleatoriu);
- sensibilizare (stratalul și tehnica filamentului).

Anexa 3

Lista de verificare a recoltei

RECOLTA ESTE O ÎNCERCARE deliberată de a culege, de a strânge sau de a extrage întreaga valoare creativă apărută în timpul unui efort de gândire creativă, făcut de un individ sau de un grup. Este util să avem o listă de verificare pentru a sprijini acest proces, în loc să încercăm să ne amintim totul.

Există o suprapunere considerabilă între elemente pe lista de verificare dată aici. Asta nu contează. Scribe un element la orice rubrică ți se pare potrivită. Scribe același element în mai multe rubrici, dacă vrei.

Este dată aici lista completă de verificare a recoltei. Nu trebuie folosită cu fiecare ocazie. Adesea, o listă simplificată va fi suficientă. În situații când se caută idei „noi” în plus față de unele care au fost găsite deja, nu trebuie trecută fiecare idee. Este suficient să fie menționate acele idei care par diferite de ideile existente.

Ideile specifice

Idei concrete care pot fi puse în aplicare. Ideea ca atare aduce satisfacții. Ideea pare nouă, practică și valoroasă. Acesta este rezultatul dorit al efortului creativ.

Ideile „ca exemplu”

„Exemple” de idei; nu sunt intenționate precum ideile care pot fi folosite. Se crede că ideea „ca exemplu” încorporează un principiu sau un concept util și arată cum ar putea fi aplicat. Ar fi necesară o muncă suplimentară pentru ca aceste idei „ca exemplu” să fie transformate în idei care pot fi utilizate.

Ideile-răsad

Începuturile unei idei. Există un indiciu sau o licărire a unei idei. Ideea poate fi vagă sau slab formată, dar există simțul că ideea poate fi „crescută” într-una care poate fi utilizată. Ideea-răsad diferă de ideea „ca exemplu”, pentru că nu există intenția de a dezvolta ideea „ca exemplu”, dar în cazul ideii-răsad există această intenție.

Conceptele directe

Concepte care au fost identificate drept concepte în timpul muncii creative. Ele pot sau nu să conducă la idei. Conceptul poate fi observat chiar și atunci când cel care gândește eșuează

să găsească un mod practic de a-l pune în aplicare. Nu este ușor să înregistrezi sau să-ți amintești concepte, pentru că sunt de obicei percepute doar ca pași către idei. Dar conceptele chiar au o existență importantă ca atare.

Conceptele la care „se merge înapoi“

Conceptele la care „se merge înapoi“ de la idei, fie în timpul sesiunii creative, fie în timpul discuției care urmează, fie chiar în timpul procesului de recoltă în sine. Întotdeauna este posibil să mergi înapoi către unul sau mai multe concepte de la fiecare idee, căutând „metoda generală“ de la baza ideii. În cazul ideilor „ca exemplu“, trebuie să existe întotdeauna un efort deosebit de a merge înapoi spre concept — pentru a dezvolta mai multe idei practice.

Direcțiile

Reprezintă concepte generale la care te poți gândi. O direcție este „abordarea“ unei probleme sau a unei situații. Ar trebui să fie întotdeauna posibil să extragem principalele abordări urmate în timpul gândirii creative. Acestea pot fi afirmate în mod explicit sau pot fi extrase mai târziu. Este uneori dificil să distingem între concepte și direcții.

Nevoile

Pot fi observate în mod particular în timpul muncii creative. Poate fi nevoie de un concept: „Avem nevoie să găsim o cale de a face asta.“ Poate fi nevoie să dezvoltăm alternative suplimentare sau idei mai practice. Nevoile exprimate în timpul sesiunii creative sunt observate în timpul recoltei.

Noile zone de concentrare a atenției

În cazul în care au fost observate în mod explicit în timpul muncii creative: „Aceasta este o nouă zonă de concentrare creativă a atenției.“ Este posibil, dar mult mai puțin valoros, să observăm noi zone de concentrare a atenției în timpul etapei recoltei. O nouă zonă de concentrare a atenției va solicita un efort creativ intenționat.

Schimbările

Accentul se poate schimba. Modul cum privim ceva se poate schimba. Abordarea se poate schimba. Zona de concentrare a atenției se poate schimba. Toate schimbările importante care apar în timpul muncii creative ar trebui notate în următoarea formă: „A existat o schimbare de la —“. Astfel de schimbări pot fi mai ușor percepute ulterior decât în timpul sesiunii înseși.

Esența

„Esență“ în general sau tendința întregii sesiuni creative. Această „esență“ poate să nu includă toate punctele, dar dă o indicație generală despre tipul gândirii din timpul sesiunii. De exemplu, „esență“ unei discuții cu privire la traficul congestionat ar putea „condamna egoismul șoferului“.

Orice alt punct de interes care apare în sesiunea de gândire creativă poate fi notat. Gândirea în sine poate fi, de asemenea, subiect al comentariului. Se poate remarca modul în care anumite abordări sau tehnici au părut că stimulează idei, în timp ce altele nu. Recolta este un proces al „pălăriei albastre“, pentru că stăm deoparte și observăm rezultatul gândirii.

Anexa 4

Tratarea listei de verificare a ideilor

DUPĂ PROCESUL RECOLTEI, este necesar să iei fiecare idee individual și să lucrezi direct asupra ei într-o încercare de a o transforma într-una care poate fi utilizată. Scopul final al oricărui efort creativ este producerea ideilor fezabile, valoroase și acceptabile. Ocazional, astfel de idei sunt produse în timpul sesiunii creative în sine, dar, adesea, mai este mult de lucru, înainte ca ea să devină utilizabilă în mod direct. Chiar și atunci când ideile par perfecte, ele trebuie supuse procesului de tratare, pentru a vedea dacă pot fi îmbunătățite în continuare.

Aici este dată o listă de verificare utilă a pașilor de tratare. O prezentare în detaliu a acestui subiect se găsește în carte.

Procesul de tratare poate fi unul îndelungat și e posibil să nu poată fi aplicat fiecărei idei unice prezentate în sesiunea creativă. Aceasta este o chestiune legată de nevoie, de circumstanță și de alegere. Trebuie spus, totuși, că până și ideile ce par inutile se pot schimba dramatic ca rezultat al „tratării” eficiente.

Modelarea ideilor

Constrângerile vieții reale, cum ar fi costuri, legalitate, caracter acceptabil ș.a.m.d., sunt acum considerate factori modelatori. Poate fi modelată ideea pentru a se potrivi acestor constrângeri? Aceste constrângeri nu sunt folosite drept criterii de respingere, ci pentru un fel de modelare constructivă. Această idee poate fi realizată mai ieftin? Există o cale de a face această idee legală?

Croirea ideilor

În timp ce factorii modelatori se referă mai mult la constrângeri externe, croirea se referă mai mult la resursele organizației. Poate fi croită ideea pentru a se potrivi resurselor? Resursele includ oamenii, timpul, motivația, banii ș.a.m.d. Există vreo cale de a face această idee utilă pentru noi?

Consolidarea ideilor

Efortul este de a crește „puterea” ideii. „Puterea” unei idei este modul în care oferă valoare. Nu există niciun motiv să presupunem că prima formulare a ideii este în mod obligatoriu cea mai potrivită. Chiar și o idee bună poate fi făcută mai bună

și una slabă poate fi făcută mai puternică. Concentrarea atenției se axează pe valoarea ideii.

Întărirea ideii

Ideile au punctele lor slabe, chiar dacă acestea nu sunt defecte reale. Aici ne concentrăm atenția pe întărirea acelor puncte slabe. O idee, care este destul de complexă, poate fi făcută mai simplă? Poate că o idee ar fi „mai acceptabilă” dacă ar fi opțională. Care sunt punctele slabe? Ce putem face în privința lor?

Preluarea ideilor

Aici, atenția se mută de la ideea în sine la „preluarea” ideii. Cine va decide în privința ideii? Cine o va pune în practică? A cui cooperare și a cui bunăvoință sunt necesare pentru idee? Ne concentrăm atenția pe aceste teme și vedem cum poate fi ea schimbată pentru a crește probabilitatea preluării.

Comparația

Facem o comparație directă între ideea propusă și ideea pe care o va înlocui. Se realizează o comparație între modul nou de a acționa și modul actual de a face un lucru. Poate exista, de asemenea, o comparație între noile idei alternative propuse. Comparația se concentrează pe puncte de diferență, pe puncte de valoare și pe puncte de dificultate.

Greșelile și defectele

Aici folosim gândirea pălăriei negre pentru a găsi greșeli și defecte ale ideii. Aceasta ar trebui să fie o căutare meticuloasă. Apoi, este depus un efort pentru a le corecta. Scopul este de a îmbunătăți ideea și, de asemenea, de a anticipa ce se va întâmpla în etapa de evaluare.

Consecințele

Consecințele punerii ideii în aplicare sunt urmărite mai departe, în viitor. Ce este probabil să se întâmple imediat, pe termen scurt, pe termen mediu și pe termen lung? Acestea pot fi doar așteptări rezonabile și bănuieli. Cadrele de timp reale depind de natura ideii în sine. În lumina acestei examinări a consecințelor, trebuie să schimbăm în vreun fel ideea? Dacă un drum nou nu va face decât să aglomereze traficul pe termen lung, ce ar trebui să facem?

Capacitatea ideii de a fi testată

Poate fi ideea testată? Putem concepe o modalitate de a testa ideea? Poate fi ideea modificată pentru a-i crește capacitatea de a fi testată? O idee care poate fi testată are o șansă mai mare de a fi aleasă. O testare de succes oferă putere susținătorilor ideii.

În lipsa altei variante, există un posibil „test al informațiilor“ în care colectarea datelor ar putea susține ideea?

Preevaluarea

Cum estimăm că va fi evaluată o idee? Cum poate fi ea modificată pentru a satisface anumite nevoi? Cum ar trebui prezentată? Cunoașterea procesului de evaluare și a persoanelor efectiv implicate în desfășurarea lui este utilă aici.

Procesul de tratare finalizează acțiunea creativă, constructivă și pozitivă în favoarea noii idei. Următoarea etapă este procesul de evaluare și ideea creativă nu ar trebui să aștepte o tratare mai bună decât cea dată oricărei idei din orice sursă. De aceea este atât de importantă etapa tratării. Dacă nu este corect făcută, o idee bună poate fi pierdută, iar efortul creativ poate fi irosit. Ideile care par extraordinare datorită noutății lor trebuie tratate adecvat pentru ca ele să ofere valoare reală. Euforia noutății este o valoare doar pentru creatorii ideii. Accentul trebuie pus pe valoarea de utilizare, pe fezabilitate, pe resurse și pe potrivire.